

EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT LOCAL INTÉGRÉ DE L'ORIENTAL (DÉLIO II) ET FORMULATION DES RECOMMANDATIONS POUR VALORISER LES ACQUIS



Livrable 03 _____ VF _____ Rapport d'évaluation

Juillet 2023

ÉQUIPE

Nom et prénom	Profil	Rôle dans l'évaluation
Dr. Abderrahmane AIT ESSBAA	Docteur en sciences de gestion – Université Lyon 3 Expert des programmes de développement Évaluation – Genre	Chef de mission – Expert en évaluation
Équipe de support à 3 Angles Études	Équipe 3 Angles Études	Support technique et logistique

PRÉFACE ET REMERCIEMENTS

C'est avec grand plaisir que je présente ce rapport de la mission d'évaluation du programme DÉLIO II. Ce document marque la conclusion d'un processus d'évaluation approfondie, mené par une équipe d'experts indépendants, dans le but de fournir une analyse objective et impartiale des résultats, des impacts et des leçons tirées de ce programme.

L'évaluation du programme revêt une importance capitale pour assurer la transparence et la responsabilité dans la mise en œuvre des projets. En tant qu'évaluateurs externes, nous avons abordé cette tâche avec rigueur et professionnalisme, en nous appuyant sur des méthodes et des normes d'évaluation reconnues au niveau international.

Ce rapport met en évidence les principaux éléments du programme, tels que son contexte, ses objectifs, ses activités et ses résultats. Nous avons analysé en détail les processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, en mettant l'accent sur les réalisations et les défis rencontrés tout au long du programme. Nous avons également évalué l'orientation vers l'impact du programme sur les parties prenantes concernées et sur les bénéficiaires visés.

Cette évaluation du programme DÉLIO II ne se limite pas à la simple énumération des résultats, mais vise également à fournir des recommandations constructives pour l'amélioration future des projets/programmes similaires. Ces recommandations reposent sur une analyse minutieuse des forces et des faiblesses du programme, ainsi que sur une compréhension approfondie de son environnement opérationnel.

Ce rapport d'évaluation est un document clé pour les parties intéressées, les décideurs et les responsables de la planification et de la mise en œuvre de projets similaires. Il fournit une évaluation objective et équilibrée du programme, mettant en évidence les réussites et les leçons apprises, tout en identifiant les domaines où des améliorations sont nécessaires.

J'espère sincèrement que ce rapport sera utilisé comme un outil précieux pour informer les décisions futures, renforcer les pratiques exemplaires et orienter la conception et la mise en œuvre de projets autour des inclusions socio-économiques. Je suis convaincu que les conclusions et les recommandations présentées ici contribueront à une réflexion constructive au niveau de l'ADO et du PNUD et à des actions concrètes visant à améliorer l'efficacité et l'impact des interventions dans le domaine concerné.

Les évaluateurs mobilisés dans le cadre de l'évaluation du programme DÉLIO II tiennent à remercier les responsables de l'ADO (son directeur général, le coordinateur du programme et les membres de l'UGP), ainsi que les l'équipe du PNUD Maroc (l'assurance qualité, la responsable S&E) pour leur confiance, l'importance accordée au processus d'évaluation et pour avoir mis à notre disposition l'appui et les ressources nécessaires afin de garantir le succès de cette évaluation. Nous exprimons également nos remerciements aux autorités locales et responsables des collectivités territoriales au niveau des provinces de Berkane, Jerada, Taourirt et Figuig pour la qualité des échanges et les orientations pertinentes qui ont contribué au bon déroulement de cet exercice d'évaluation.

En conclusion, les évaluateurs souhaitent exprimer leur reconnaissance envers toutes les parties prenantes (coopératives, associations, experts, etc.) qui ont collaboré avec l'équipe d'évaluation externe tout au long de ce processus. Leur coopération, leur volonté de partager des informations et leurs contributions précieuses ont grandement contribué à la qualité de ce rapport. Leurs perspectives et leurs observations ont enrichi notre compréhension de la réalité du programme et ont renforcé la crédibilité de nos conclusions.

Dr. Abderrahmane Ait Essbaa
Chef de mission d'évaluation

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE	0
PRÉFACE ET REMERCIEMENTS	0
TABLE DES MATIÈRES	1
LISTES DES TABLEAUX	2
LISTE DES FIGURES	3
ACRONYMES	3
RESUME EXECUTIF	4
INTRODUCTION	9
I. CONTEXTE DE L'INTERVENTION ET PRÉSENTATION DU PROGRAMME	9
1. Contexte de mise en œuvre du programme DÉLIO II.....	9
2. Présentation du programme DÉLIO II.....	11
II. ÉTENDUE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS	12
1. Justification et objectifs.....	12
2. Objectifs et portée de l'évaluation.....	13
3. Mapping des parties prenantes.....	13
4. La participation des parties prenantes du programme.....	15
5. Les critères d'évaluation.....	15
6. Questions d'évaluation.....	16
III. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	17
1. Approche globale.....	17
2. Stratégie d'échantillonnage.....	18
3. Déroulement de la mission d'évaluation.....	19
4. Outils de Collecte des Données.....	20
5. Principes adoptés lors de la collecte des données.....	20
6. Traitement et analyse des données.....	20
7. Considérations éthiques.....	21
8. Limitation et mesures d'atténuation.....	21
IV. ANALYSE PAR CRITÈRE ET RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES	21
1. Pertinence.....	21
1.1 Résumé de la réponse.....	22
1.2 Alignement du programme avec les besoins et attentes des groupes cibles et acteurs de développement de la région.....	22
1.2 Analyse de l'alignement du programme avec les stratégies et les priorités nationales.....	23
1.3 Analyse de l'alignement du programme DÉLIO II avec l'UNDAF 2017-2021 et avec le programme Pays du PNUD 2017-2021.....	24
1.4 Alignement avec les priorités de l'Agence de Développement de l'Oriental.....	25
1.5 Adéquation du programme DÉLIO II avec les ODD.....	26
1.6 Alignement du programme avec la dynamique de genre au Maroc.....	27
1.7 Pertinence de la conception du programme DÉLIO II.....	28
1.8 Adaptation aux changements de contexte liés à la pandémie de COVID-19.....	28
2. Cohérence.....	29
3. Efficacité.....	31
3.1 Résumé de la réponse.....	31
3.2 Appréciation globale et analyse de l'efficacité du programme par rapport à la contribution à l'amélioration du niveau de vie des populations défavorisées des territoires cibles, par la diversification des activités économiques et la valorisation du patrimoine.....	31
3.3 Appréciation de l'efficacité par rapport aux produits.....	32

3.3.1	Produit 1 : Appuyer les acteurs locaux en matière d'outils de suivi-évaluation et en termes d'outils d'aide à la décision ainsi que de renforcer leurs capacités en matière d'intégration du genre dans les schémas décisionnels.....	33
3.3.2	Produit 2 : Appuis et promotion des initiatives locales de développement liées à l'éco-tourisme	35
3.3.3	Produit 3 : Appuyer les initiatives de valorisation et de promotion du patrimoine culturel et naturel dans la Région de l'Oriental.....	36
3.3.4	Produit 4 : La réalisation des projets socioéconomiques et le renforcement des capacités des jeunes initiatives innovantes dans la Région	37
3.4	Efficacité de l'action COVID-19.....	39
3.5	Efficacité du programme DélIO II par rapport aux aspects de l'approche Genre.....	40
4.	Efficiences.....	40
4.1	Résumé de la réponse.....	40
4.2	Analyse de la planification financière du programme lors de la conception	41
4.3	Analyse de l'exécution financière du programme par année de mise en œuvre	42
4.4	Efficiences de l'utilisation des ressources du programme.....	43
4.5	Efficiences de l'usage des ressources humaines	44
4.6	Performance de la gestion du programme	45
4.7	Reporting et Suivi et Évaluation du programme DélIO II	45
5.	Durabilité.....	45
6.	Orientations vers l'impact	47
V.	ANALYSE STRATÉGIQUE, CONCLUSIONS ET BONNES PRATIQUES	49
1.	Analyse stratégique selon la matrice SWOT	49
2.	Conclusions et défis	49
3.	Leçons tirées et défis	50
VI.	RECOMMANDATIONS.....	51
ANNEXES	ANNEXES	53
Annexe 1	: Matrice d'évaluation	53
Annexe 2	: Outils de collecte des données.....	59
Annexe 3	: La liste des personnes rencontrées lors de l'évaluation.....	63
Annexe 4	: Liste des documents consultés	64
Annexe 5	: Engagement signé de conduite éthique.....	65
Annexe 4	: TdR de la mission d'évaluation.....	66

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1	: Cadre logique initial du programme DélIO II.....	12
Tableau 2	: Mapping des parties prenantes du programme DélIO II	13
Tableau 3	: Questions d'évaluation par critère	16
Tableau 4	: Limitation et mesures d'atténuation	21
Tableau 5	: Réalisations du programme dans le cadre du produit 1 - 2014-2018	33
Tableau 6	: Réalisations du programme dans le cadre du produit 1 - 2019-2023	34
Tableau 7	: Réalisations du programme dans le cadre du produit 2	35
Tableau 8	: Réalisations du programme dans le cadre du produit 3	36
Tableau 9	: Réalisations du programme dans le cadre du produit 4.....	38
Tableau 10	: Répartition par produits des budgets estimatifs du programme DélIO II pour la période initiale (2014-2018)	41
Tableau 11	: Répartition par produits des budgets estimatifs du programme DélIO II pour la période initiale (2019-2023)	41
Tableau 12	: Taux de déboursement du programme DélIO II durant la première période	42
Tableau 13	: Taux de déboursement du programme DélIO II durant la deuxième période.....	42

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Approche globale	18
Figure 2: Illustration de la mission d'évaluation finale du programme DÉLIO II.....	19
Figure 3: Processus de triangulation et de validation.....	21
Figure 4: Les apports du programmes DÉLIO II	32
Figure 5: Présentation graphique des taux d'exécution du programme DÉLIO II - première période.....	42
Figure 6: Présentation graphique des taux d'exécution du programme DÉLIO II durant la deuxième période.....	43
Figure 7: Matrice SWOT du programme DÉLIO II.....	49

ACRONYMES

ADO	Agence De l'Oriental
AMI	Appel À Manifestation d'Intérêt
CPD	Country Programme Document
CRI	Centre Régional d'Investissement
CT	Collectivité Territoriale
DÉLIO II	Développement Local Intégré De l'Oriental
EGDH	Égalité Des Genres Et Les Droits Humains
GAR	Gestion Axée Sur Les Résultats
HACCP	Système D'analyse Des Risques Et De Maîtrise Des Points Critiques
ICRAM	Initiatives Concertées Pour Le Renforcement Des Acquis Des Marocaines
INDH	Initiative Nationale Pour Le Développement Humain
OCDE	Organisation De Coopération Et De Développement Economiques
ODD	Objectifs De Développement Durable
OMD	Objectifs Du Millénaire Pour Le Développement
PAC	Plan D'action Communal
PAPEJ	Programme De Promotion De l'Emploi Des Jeunes
PCD	Plan Communal De Développement
PDP	Programmes De Développement Des Provinces/Préfectures
PDR	Programme De Développement Régional
PGE	Plan Gouvernemental Pour l'Égalité
PNAM	Programme National D'assistance Médicale
PNUD	Programme Des Nations Unies Pour Le Développement
PP	Partie Prenante
Prodoc	Document Du Programme
PS	Plan Stratégique
S&E	Suivi Et Évaluation
SNU	Système Des Nations Unies
TDR	Termes De Références
ToC	Théorie Du Changement
UGP	Unité De Gestion Du Programme
UNDAF	Plan-Cadre Des Nations Unies D'aide Au Développement
UNESCO	Organisation Des Nations Unies Pour L'éducation
UNFM	Union National des Femmes Marocaines

RESUME EXECUTIF

Le programme DÉLIO II, objet de cette évaluation, vise à la contribution dans la réduction des inégalités sociales et spatiales et l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables. Dans le cadre d'une première phase (2008-2014), DÉLIO s'est orienté vers la formulation des initiatives de proximité mises en œuvre sur des espaces territoriaux délimités dont la priorité a été accordée dans un premier lieu à l'Oasis de Figuig et une extension par la suite vers les territoires des hauts plateaux et du massif montagneux des Beni Snassen. Dans le cadre de la 2ème phase lancée depuis 2014, le programme DÉLIO s'est focalisé sur la consolidation des acquis de la première phase et le renforcement de l'identifié du territoire d'intervention.

La stratégie d'intervention du programme DÉLIO repose sur trois axes essentiels :

- La capitalisation des acquis, le développement des capacités et l'intégration du genre ;
- La valorisation du patrimoine matériel et immatériel de la région de l'Oriental ;
- La réalisation de projets socio-économiques.

DÉLIO vise la contribution dans :

- ODD 5, 8 et 10 et plusieurs d'autres accords internationaux ;
- Priorités Nationales : le Nouveau modèle de développement, l'INDH, le Plan Maroc Vert (actuellement Génération Green), la Stratégie de l'Agence de l'oriental, le processus de la régionalisation avancée, etc.
- L'UNDAF 2017-2021 (l'Outcome 5 et le produit 5.1 et 5.4)
- Le CPD du PNUD.

L'évaluation a couvert la période de mise en œuvre, entre 2014 et 2023, et a touché les groupes concernés par les actions de mise en œuvre du programme. Elle a analysé les actions et les résultats atteints par le programme du point de vue des objectifs fixés dans l'accord de partenariat entre l'ADO et le PNUD. En s'appuyant sur des éléments factuels crédibles et fiables, l'évaluation a mis l'accent sur les leçons apprises et a traduit les conclusions en recommandations stratégiques et opérationnelles pour mieux orienter les interventions à venir et pour assurer la pérennité de ses actions une fois le programme s'achève.

L'évaluation a donc pour objectifs de :

- Évaluer la pertinence des activités menées par les partenaires de mise en œuvre ;
- Mesurer/vérifier le degré de réalisation des résultats escomptés ;
- Tirer les leçons apprises de la mise en œuvre ;
- Recenser les bonnes pratiques et les actions de la durabilité du programme
- Emettre des recommandations permettant d'orienter la conception et la mise en œuvre des futures interventions .

Le projet a été évalué selon les critères suivants : 1) la pertinence, 2) cohérence, 3) l'efficacité, 4) l'efficacité, 5) la durabilité et 6) l'Oriental vers l'impact.

Méthodologie : L'approche utilisée pour évaluer la performance du programme est mixte, qui associe les données qualitatives et quantitatives. L'utilisation de la méthode mixte a permis de croiser les résultats (triangulation) et par conséquent d'assurer leur fiabilité à travers une variété d'outils (revue de la documentation du projet, analyse de données, entretiens, focus groups, visite de terrain).

PRINCIPAUX RESULTATS SELON LES CRITERES D'EVALUATION

En matière de Pertinence : Le programme DÉLIO II, objet de cette évaluation, démontre un haut niveau d'alignement avec les besoins et les attentes des groupes cibles, en particulier les groupes vulnérables et marginalisés. Il est solidement ancré dans les interventions des partenaires clés (PNUD et ADO) et s'inscrit parfaitement dans les priorités du Maroc en matière d'inclusion, de lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales.

Concernant la conception du programme DÉLIO II, l'évaluation met en évidence des aspects positifs tels que la capitalisation des acquis, l'implication des acteurs clés, la connaissance des contextes locaux et l'utilisation de la GAR. Cependant, il est essentiel d'améliorer certains aspects, tels que l'élaboration d'une théorie du changement solide, ainsi que l'inclusion d'indicateurs qualitatifs pour une évaluation plus complète des résultats et des impacts du programme.

Finalement, le programme DÉLIO II a démontré une grande capacité à intégrer les évolutions survenues dans le contexte et à répondre aux besoins et aux priorités des communautés vulnérables ou marginalisées. L'adoption d'une approche stratégique flexible et la prise en compte des évolutions juridiques, institutionnelles et socio-économiques ont permis au programme de s'adapter de manière proactive et efficace, garantissant ainsi une réponse adéquate aux défis du contexte changeant.

Pour la cohérence : Dans sa conception comme dans sa mise en œuvre, le programme est compatible avec les autres interventions des partenaires clés. Il a par ailleurs respecté toutes les normes et tous les critères pertinents auxquels les parties prenantes du programme ont adhéré. Dans ce sens, les données de l'évaluation suggèrent que le programme DÉLIO II présente une certaine cohérence interne grâce à la complémentarité entre les produits, la consolidation des acquis, l'enchaînement théorique des actions, la mobilisation des acteurs clés et le ciblage des interventions à différents niveaux. En ce qui concerne la cohérence externe, la réponse aux besoins des populations cibles, l'intégration avec les partenaires clés et l'absence d'interférences négatives sont des éléments importants.

S'agissant de l'Efficacité : Le programme DÉLIO II a fait preuve de résilience et de progrès constants malgré les défis initiaux. Les points forts du programme incluent l'intégration des changements du contexte, la collaboration avec les acteurs locaux, la focalisation sur les secteurs prioritaires et la valorisation de la visibilité

En dépit du retard dans l'achèvement de certaines actions et des impacts négatifs de la période de la COVID-19 sur le rythme des activités en 2020, le produit 3 du programme DÉLIO II a donné des résultats mitigés lors de son évaluation. Les actions entreprises dans le cadre du projet "Sauvegarde et valorisation du patrimoine culturel matériel et immatériel, ainsi que le soutien à la créativité chez les jeunes dans le domaine des industries culturelles et créatives dans la région de l'Oriental", ainsi que les actions de restauration et d'accompagnement de l'École Hassania à Ksar Loudaghir Figuig, ont été appréciées. De même, la valorisation du patrimoine matériel et immatériel de la région à travers la création de livres sur l'art culinaire juif et le patrimoine minier a été considérée comme un moteur de développement. Cependant, la fermeture de la Grotte du Chameau a eu un impact négatif sur les actions déjà entreprises. Afin d'assurer la durabilité de ces actions, il est essentiel de renforcer les concertations avec les parties prenantes et d'établir des partenariats solides. Malgré les défis rencontrés, le produit 3 a contribué à la préservation de l'identité territoriale de Jerada et a stimulé le développement économique de la région.

Dans l'ensemble, le programme DÉLIO II a adopté une approche stratégique et holistique pour soutenir le développement socio-économique et la promotion de l'emploi dans les filières identifiées. Les principales conclusions de l'évaluation mettent en évidence plusieurs éléments positifs, tels que la stratégie de continuité, le ciblage des filières à fort potentiel, l'approche complémentaire, le ciblage des groupes vulnérables, l'identification des besoins réels des coopératives, la professionnalisation des mécanismes de travail, le renforcement de la gouvernance et l'adoption de l'Appel à Manifestation d'Intérêt. De plus, le programme s'ouvre également aux services des jeunes, démontrant ainsi son adaptabilité. Cependant, certaines lacunes ont également été identifiées, telles que l'inactivité de quelques coopératives appuyées dans le cadre du programme.

En matière d'Efficiences : La gestion du budget alloué au programme a été globalement fluide, avec une répartition adéquate des coûts entre les différentes années. Les rapports de suivi financier ont fait preuve de rigueur et de transparence, favorisant ainsi la confiance et l'utilisation rationnelle des ressources financières.

L'analyse des données d'évaluation met en évidence les efforts déployés par le programme pour orienter ses dépenses vers les groupes cibles, en particulier les groupes marginalisés. Une part significative du budget a été consacrée à la mise en place d'actions ciblant ces groupes, démontrant ainsi l'engagement du programme dans la réalisation de ses résultats.

En matière de gestion du programme, plusieurs éléments ont facilité la coordination et l'efficacité de la gestion du programme, telle que l'ancrage territorial de l'ADO, la bonne appropriation et la confiance entre les partenaires. Toutefois, le manque de systématisation du S&E du programme au niveau de l'UGP rend l'appréciation des dispositifs de S&E difficile.

La durabilité du programme DÉLIO II : Le programme DÉLIO II a réussi à obtenir une appropriation institutionnelle solide de ses réalisations par les institutions opérant dans la région de l'Oriental, en grande

partie grâce à l'ancrage territorial profond de l'Agence de Développement Oriental (ADO). La confiance mutuelle entre les acteurs clés a favorisé une concertation active, alignant les objectifs du programme sur les priorités locales et assurant une transition en douceur vers la durabilité. La diversité des actions, de l'éducation à l'infrastructure, confère une résilience face aux changements contextuels et minimise les risques. Les parties prenantes ont montré un engagement enthousiaste envers les objectifs du programme, renforçant sa cohérence. La pérennité repose sur le développement interne des compétences, avec une autonomisation notable des coopératives et une promotion réussie de la numérisation. Les processus de planification territoriale consolident les projets à court terme et intègrent des perspectives durables, tandis que des outils comme les livres et le marketing territorial ajoutent de la valeur. Cependant, une amélioration de la communication via les réseaux sociaux et l'implication de la recherche-action sont recommandées pour renforcer davantage la durabilité du programme.

Pour l'orientation vers l'impact : Le programme DÉLIO II a adopté des mécanismes et des approches qui ont démontré leur potentiel à générer des changements durables en faveur de l'inclusion et de l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées. Grâce à une attention particulière accordée aux groupes vulnérables et marginalisés, à la mise en œuvre de projets concrets et à la promotion de la coopération entre différents acteurs, le programme a réussi à obtenir des résultats significatifs. Cependant, des défis subsistent, notamment en ce qui concerne la visibilité et la communication autour des actions du programme, ainsi que la capitalisation des acquis. Il est essentiel de renforcer ces aspects afin de maximiser l'impact du programme et de partager les bonnes pratiques avec d'autres régions du Maroc et d'Afrique.

LES PRINCIPALES CONCLUSIONS

Conclusion 01 - QE1 : Le programme constitue une bonne opportunité pour les partenaires clés, les acteurs de développement de l'Oriental, des élu-e-s et les parties prenantes touchées pour jouer un rôle important par rapport à l'inclusion, la préservation du patrimoine et le développement socio-économique. A partir de ces éléments, il est constaté que le programme DÉLIO II est en cohérence avec les missions de l'Agence de l'Oriental, le Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies au Maroc (UNDAF) 2017-2021 et le Plan Stratégique du PNUD. Il répond aux priorités nationales et aux besoins du pays, des acteurs de développement de la région et des bénéficiaires. Le programme capitalise sur les expériences passées du DÉLIO I et prend en compte les recommandations de l'évaluation de la phase précédente. Les actions proposées ont été élaborées de manière concertée et après consultation des acteurs locaux et des documents de diagnostic. De plus, le programme est aligné avec les stratégies nationales en matière d'inclusion, de lutte contre la pauvreté, d'éducation, de santé et d'emploi des jeunes. Les interventions du DÉLIO II complètent les programmes existants et s'harmonisent avec les priorités de l'Agence de l'Oriental. Cet alignement entre les objectifs du programme et les différentes stratégies et plans en place renforce la pertinence du DÉLIO II et contribue au développement socio-économique de manière coordonnée et cohérente.

Conclusion 02 - QE1 et QE4 : Les expériences passées, le profil, la concertation permanente et la flexibilité des partenaires ont permis la mise en place d'un ensemble d'actions et de prendre en compte la situation du contexte dans les interventions. Dans ce sens, la flexibilité et l'analyse du contexte devront être complétées par la construction d'une théorie de changement pour faciliter la compréhension du programme, l'élaboration des hypothèses vérifiables, le ciblage des acteurs clés et le focus sur les interventions les plus significatives pour développer des projets capables d'apporter des changements à moyen et long terme.

Conclusion 03 – QE2 : Les partenaires clés ont su réagir de manière proactive et adaptative aux changements en matière de besoins et de priorités, y compris ceux liés à la pandémie de COVID-19 et aux besoins des communautés vulnérables ou marginalisées. Les stratégies dynamiques et flexibles mises en place par les partenaires clés du programme ont permis d'anticiper les changements juridiques et institutionnels, tels que la mise en place de l'AREP au niveau régional et l'adoption de nouvelles lois organiques. De plus, la pandémie de COVID-19 a été gérée avec une capacité de gestion positive et résiliente, mettant en évidence la recherche de solutions innovantes et la digitalisation des activités. Les partenaires ont également rééchelonné les activités du programme et ont pris des mesures spécifiques pour cibler les groupes vulnérables et marginalisés. Dans l'ensemble, leur réactivité et leur réponse aux nouveaux besoins ont démontré leur engagement envers la pertinence et l'adaptation aux changements du contexte.

Conclusion 04 - QE4 : Le programme DÉLIO II a fait preuve de résilience et de progrès constants malgré les défis initiaux. Les points forts du programme incluent l'intégration des changements du contexte, la collaboration avec les acteurs locaux, la focalisation sur les secteurs prioritaires et la valorisation de la visibilité. Pour maintenir cette dynamique positive, il est recommandé de consolider les acquis, d'améliorer la coordination avec les partenaires locaux et de renforcer la durabilité des actions entreprises.

Aussi, le programme DÉLIO II a adopté une approche stratégique et holistique pour soutenir le développement socio-économique et la promotion de l'emploi dans les filières identifiées. Les principales conclusions de l'évaluation mettent en évidence plusieurs éléments positifs, tels que la stratégie de continuité, le ciblage des filières à fort potentiel, l'approche complémentaire, le ciblage des groupes vulnérables, l'identification des besoins réels des coopératives, la professionnalisation des mécanismes de travail, le renforcement de la gouvernance et l'adoption de l'Appel à Manifestation d'Intérêt.

Conclusion 05 – QE5 : L'efficacité du programme DÉLIO II présente des aspects positifs tant au niveau de la performance financière (RF) qu'au niveau des ressources humaines (RH). Du côté de la performance financière, on observe une bonne répartition des coûts, une gestion financière maîtrisée, une transparence dans les rapports de suivi, une flexibilité dans les réaffectations budgétaires et une bonne collaboration entre les partenaires. Cependant, des limitations subsistent, notamment une appropriation tardive des standards de gestion financière, des restrictions liées à la COVID-19, un programme de longue durée sans évaluation à mi-parcours et des retards initiaux dans le calendrier. En ce qui concerne la performance des ressources humaines, une équipe performante, un management stable, le transfert de compétences et l'engagement des responsables des partenaires ont contribué à la réussite du programme. Néanmoins, des points à améliorer sont identifiés, tels que le besoin de renforcer l'équipe de gestion du programme, la nécessité de produire davantage de livrables analytiques et de rapports narratifs, ainsi que des défis liés au suivi des indicateurs et à la communication et visibilité des actions du programme.

Conclusion 06 – QE6 et QE7 : Les acteurs de développement des territoires touchés par les actions du programme DÉLIO II ont bien approprié les objectifs et l'importance du programme, et se sont engagés à poursuivre le travail dans les domaines initiés. De plus, le renforcement des capacités, l'amélioration de la rentabilité des coopératives et l'appui à la numérisation ont contribué à une continuité sans appui extérieur. Les outils et mesures techniques mis en place, tels que les études de qualité, la production de beaux livres, la valorisation du patrimoine et l'appui au processus de planification territoriale, ont également favorisé la durabilité. Cependant, certains points restent à améliorer, notamment la nécessité de renforcer la communication et la visibilité, de produire des MOOC et des capsules vidéo, et d'impliquer davantage le volet recherche-action.

LEÇONS TIRÉES ET DÉFIS

Les principales leçons tirées de cette expérience du programme sont les suivantes :

1. **L'approche complémentaire :** Ce programme démontre l'importance d'une approche complémentaire pour soutenir et mettre en place des projets visant à améliorer les conditions de vie des populations vulnérables dans des contextes marginalisés.
2. **L'importance de l'approche intégrée dans l'intervention :** La philosophie du programme est axée sur une approche intégrée du développement.
3. **Le principe de l'AMI et la sélection des partenaires basée sur un appel à projet** favorisent un engagement plus fort de la part des coopératives et des opérateurs économiques accompagnés dans le cadre du programme.
4. **Les voyages d'échanges** offrent d'importantes opportunités aux acteurs accompagnés pour intégrer les bonnes pratiques développées dans des contextes similaires et concrétiser les projets de développement avec un degré de rationalisation élevé.
5. **L'alignement des interventions avec les priorités des acteurs accompagnés (PDP)** renforce l'implication et l'adhésion des acteurs au programme.
6. **Le partenariat stratégique avec l'UNESCO** améliore l'efficacité des interventions dans le domaine de la préservation du patrimoine de la région de l'Oriental.
7. **La proximité et l'apprentissage dans l'intervention :** Dans ce sens, la présence du PNUD dans le programme est une opportunité pour l'ADO d'intégrer les mécanismes de travail et les politiques mises en avant par les agences du SNU.

8. **L'adoption d'une approche flexible** avec les acteurs pendant les périodes de crise (comme la période de la COVID-19) permet de gérer efficacement les crises et assure la résilience du programme lors de ces périodes critiques.

RECOMMANDATIONS

A l'issue de l'analyse des résultats et des rencontres avec les parties prenantes, plusieurs recommandations sont formulées afin d'orienter la conception et mise en œuvre des futures interventions :

En matière de la Théorie de changement et reconduite du programme : L'évaluation recommande de reconduire le programme pour une nouvelle phase. Lors de cette reconduite, il est essentiel de développer une théorie du changement (ToC) solide et de proposer des indicateurs de performance (qualitatifs) permettant d'évaluer les changements et les orientations vers la réalisation des transformations. La ToC devrait expliquer clairement comment les activités du programme contribueront à l'atteinte des résultats souhaités et des objectifs globaux.

Pour les axes d'intervention prioritaires : Dans le cadre d'une nouvelle phase, il est important de passer à l'échelle et d'adopter une approche différenciée dans le soutien aux coopératives en catégorisant et segmentant les coopératives existantes au niveau régional afin d'adapter l'offre du programme aux besoins réels de ces coopératives. Ainsi, il est important de diversifier les partenariats au niveau local, par exemple en ouvrant la collaboration avec l'ANAPEC, les centres de formation, le CRI, etc.

En matière des mécanismes de gestion du programme, l'évaluation recommande de renforcer le dispositif de suivi et évaluation (S&E) au sein de l'UGP, d'élaborer des rapports narratifs et analytiques annuels qui se concentreront sur le suivi des indicateurs et de renforcer les ressources humaines de l'UGP en mettant à sa disposition deux ressources supplémentaires. Une première ressource spécialisée dans le genre et une autre spécialisée dans le suivi et évaluation (S&E) et communication.

Pour la visibilité du programme et aspects programmatiques et Afin de renforcer l'appropriation et la proximité avec les acteurs du développement au niveau territorial, il est recommandé de renforcer la présence du programme au sein des provinces en créant des antennes dédiées à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation (S&E), ainsi qu'au reporting des actions du programme. De plus, il est recommandé de renforcer la communication et la visibilité du programme en mettant l'accent sur la diffusion des bonnes pratiques et des récits de changement.

Pour la durabilité des coopératives : Il faut intensifier le suivi et l'évaluation (S&E) des projets : Il est essentiel de mettre en place un système de suivi régulier des projets soutenus par le programme afin d'identifier rapidement les problèmes potentiels et de prendre des mesures correctives appropriées. Cela garantira l'efficacité et la durabilité des initiatives entreprises.

Pour la durabilité des effets du programme : Au début de la phase 3 du programme, il est impératif d'élaborer une stratégie de pérennisation des acquis et de mettre en place un dispositif pour garantir la prise en compte, le suivi et l'évaluation de cette stratégie tout au long de la période du programme.

En matière de Genre, il est recommandé d'adopter une approche genre basée sur l'évidence scientifique à travers : a) le développement d'une stratégie axée sur le genre dès le début de la phase III, b) de renforcer l'analyse de genre des actions du programme dans tous les résultats et produits du programme et c) d'adopter un langage inclusif dans tous les rapports et produits du programme DÉLIO.

INTRODUCTION

Le présent rapport concerne l'évaluation de la mise en œuvre du programme « Développement Local Intégré de l'Oriental (DÉLIO II) » et la formulation des recommandations pour valoriser ces acquis, qui vise d'apprécier les performances et processus du programme après plus de 08 ans de son démarrage. Les interventions du programme DÉLIO II ont porté essentiellement sur la contribution dans la dynamique importante au niveau de l'Oriental marquée par l'implémentation de plusieurs projets. Cette contribution est traduite à travers la mise en place des interventions intégrées et de proximité dépassant les clivages sectoriels en intégrant trois volets : Gouvernance, socio-économique et environnemental.

Il s'agit, ainsi, d'une évaluation indépendante du programme DÉLIO II au niveau des provinces de Jerada, Berkane, Figuig et Taourirt, permettant de générer des données probantes afin d'analyser les résultats et effets produits par les activités du programme au vu des résultats transformateurs escomptés du programme susmentionné. Cette analyse permettra de tirer les leçons apprises et bonnes pratiques ainsi qu'à formuler des recommandations, susceptibles de servir à optimiser la conception et implémentation des interventions futures.

Les utilisateurs de ce document sont : l'Agence de l'Oriental (l'ADO), le PNUD, les partenaires institutionnels et territoriaux (les autorités locales et les collectivités territoriales au niveau de la zones de mise en œuvre) et les partenaires de la société civile et opérateurs économiques (les associations, les coopératives et les opérateurs économiques mobilisées).

L'évaluation a été réalisée selon les standards et critères internationaux de l'évaluation développés par le CAD (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE) et dans le respect de la politique d'évaluation préconisée par le PNUD.

La structure de ce rapport est la suivante :

- a. La première partie s'articule autour de la présentation du programme DÉLIO II, du contexte de sa mise en œuvre, des défis persistants au niveau de la région de l'Oriental par rapport aux thématiques du programme, et de l'étendue de l'évaluation ainsi que de ses objectifs.
- b. La deuxième partie sera consacrée à la méthodologie utilisée, aux résultats de l'évaluation selon les critères établis, aux principales conclusions et déductions tirées, et enfin à la formulation des recommandations et des leçons tirées de cette expérience du programme.

I. CONTEXTE DE L'INTERVENTION ET PRÉSENTATION DU PROGRAMME

I. Contexte de mise en œuvre du programme DÉLIO II

La région de l'Oriental s'étend sur une superficie de 90 130 km² soit 12,7% du territoire national. Elle regroupe la préfecture d'Oujda-Angad et les provinces de Berkane, Driouch, Figuig, Guercif, Jerada, Nador et Taourirt. Le nombre de communes s'élève à 124 dont 28 communes urbaines. La population totale, selon le recensement de 2014, était d'environ 2,3 millions d'habitants, ce qui représente environ 7 % de la population totale du Maroc. Elle est connue pour sa diversité culturelle, qui résulte de la coexistence de différentes communautés, notamment les Arabes, les Berbères et les Juifs. Cette richesse culturelle se reflète dans les traditions culinaires, les festivals, les musiques et les danses. Ainsi, la région est également célèbre pour ses paysages naturels, allant des montagnes aux forêts en passant par les plaines et les plages.

La région de l'Oriental a un climat méditerranéen, caractérisé par des étés chauds et secs et des hivers doux et humides. Cependant, le climat peut varier considérablement en fonction de l'altitude et de la proximité de la mer. Dans les montagnes, les températures peuvent être assez fraîches en hiver, tandis que sur la côte, les températures peuvent être assez chaudes en été.

L'économie de la région de l'Oriental est principalement basée sur l'agriculture, l'exploitation minière et l'artisanat. Les principales cultures sont les agrumes, les céréales, les olives, les fruits et les légumes. La région est également connue pour ses tapis, ses poteries et ses bijoux en argent.

Malgré ses richesses, la région de l'Oriental fait face à de nombreux défis de développement économique et social, notamment :

- I. Le chômage : Le taux de chômage dans la région de l'Oriental est l'un des plus élevés du Maroc. Ce taux est particulièrement élevé chez les jeunes diplômés, qui ont souvent du mal à trouver du

travail dans la région. En 2020, le HCP estime que le taux d'activité a atteint 42,4% dans la région contre 44,8% au niveau national, soit 2,4 points d'écart. Pour ce qui est du taux de chômage, il s'est établi à 20,7% dans la région contre seulement 11,9% à l'échelle nationale, soit 8,8 points d'écart. Le taux de chômage dans le milieu urbain de la région (22,8%) est nettement supérieur à celui enregistré en milieu rural (15,9%).

2. **Pauvreté** : La région de l'Oriental est considérée comme l'une des régions les plus pauvres du Maroc, avec un taux de pauvreté élevé. Selon la carte de la pauvreté monétaire de 2014, le taux de pauvreté monétaire dans la région de l'Oriental s'est situé à 5,23% contre 4,8% au niveau national. Par milieu de résidence, le taux de pauvreté a atteint 2,95% dans le milieu urbain contre 9,56% dans le rural.
3. **L'infrastructure** : L'infrastructure de la région de l'Oriental est souvent sous-développée, en particulier dans les zones rurales. Les routes, les ponts et les réseaux de transport en général peuvent être en mauvais état, ce qui limite les opportunités économiques et rend l'accès aux services publics difficile.
4. **L'accès à l'éducation et à la santé** : Les taux d'analphabétisme et de mortalité infantile sont relativement élevés dans la région de l'Oriental. L'accès aux soins de santé et à l'éducation de qualité peut être limité dans les zones rurales.
5. **Les inégalités sociales et territoriales** : La région de l'Oriental est caractérisée par de fortes inégalités sociales et territoriales. Les zones rurales sont souvent les plus touchées par la pauvreté, le chômage et l'exclusion sociale.
6. **La vulnérabilité environnementale** : La région de l'Oriental est également vulnérable aux changements climatiques, avec des sécheresses et des inondations qui affectent régulièrement la région.
7. **La migration** : La région de l'Oriental est également une zone de départ pour de nombreux migrants, qui cherchent à rejoindre l'Europe à partir de la côte méditerranéenne. Toutefois, et comme plusieurs autres zones du Maroc, la région est devenue une destination pour des migrants Arabes (principalement des syriens) et des populations de l'Afrique subsaharienne.

Pour relever ces défis, les pouvoirs publics au Maroc ainsi que d'autres acteurs de développement tels que la coopération internationale, les ONG et l'Agence du SNU, ont initié séparément plusieurs programmes et projets visant à promouvoir le développement socio-économique de la région et à favoriser l'accès aux droits pour les populations vulnérables et marginalisées (par exemple les programmes et projets mis en place dans le cadre de l'INDH visant l'intégration des personnes en situation de handicap, l'autonomisation économique des femmes et l'inclusion des jeunes). Dans cette optique, l'Agence de l'Oriental a été créée dans le sillage de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental énoncée lors du discours Royal à Oujda le 18 mars 2003, dans le but de coordonner et de promouvoir le développement économique et social de la région de l'Oriental. Depuis sa mise en place officiellement en mai 2006, l'Agence de l'Oriental a mis en place un certain nombre de projets de développement dans divers domaines tels que l'agriculture, le tourisme, l'industrie, l'éducation et la santé, en collaboration étroite avec les autorités locales et les associations de la société civile.

La convergence des objectifs entre le PNUD et l'Agence de l'Oriental, particulièrement en matière de développement humain, de la bonne gouvernance et de la réalisation des OMD (actuellement les ODD de l'agenda 2030) a été concrétisée par la signature d'une convention de partenariat et de coopération en décembre 2006. Cette convention visait la mise en place d'un programme de Développement Local Intégré de l'Oriental (DÉLIO). Ce programme vise à la contribution dans la réduction des inégalités sociales et spatiales et l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables. Dans le cadre d'une première phase (2008-2014), DÉLIO s'est orienté vers la formulation des initiatives de proximité mises en œuvre sur des espaces territoriaux délimités dont la priorité a été accordée dans un premier lieu à l'Oasis de Figuig et une extension par la suite vers les territoires des hauts plateaux et du massif montagneux des Beni Snassen. Dans le cadre de la 2ème phase lancée depuis 2014, le programme DÉLIO s'est focalisé sur la consolidation des acquis de la première phase et le renforcement de l'identité du territoire d'intervention.

Évolution de la zone géographique d'intervention du programme DÉLIO



Source : PPT de comité de pilotage 2022

2. Présentation du programme DÉLIO II

Le programme DÉLIO II, objet de cette évaluation, vise à la contribution dans la réduction des inégalités sociales et spatiales et l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables. Il est le fruit d'un partenariat stratégique entre l'Agence de l'Oriental et le PNUD Maroc, vise entre autres à renforcer les capacités des acteurs locaux en vue d'élaborer et de mettre en œuvre de véritables projets de territoire sur la base d'une vision globale et convergente. Le budget élaboré au

Pendant la phase de conception du programme (période 2014-2018), les partenaires ont évalué que la réalisation du projet exigerait un financement de 5 673 440,56 USD. contribution de l'Agence de l'Oriental à hauteur de 88.12%, contribution du PNUD est de 9.22% et 2,64% à mobiliser). Pour la seconde période du programme, couvrant la période 2019-2023, les partenaires ont estimé que la mise en œuvre nécessiterait un budget de 5 172 863,31 USD. Ce montant comprend à la fois le reliquat de la première période et la contribution restante qui sera versée par l'Agence de l'Oriental.

La stratégie d'intervention du programme DÉLIO repose sur trois axes essentiels :

- La capitalisation des acquis, le développement des capacité et l'intégration du genre ;
- La valorisation du patrimoine matériel et immatériel de la région de l'Oriental ;
- La réalisation de projets socio-économiques.

DÉLIO vise la contribution dans :

- ODD 5, 8 et 10 et plusieurs d'autres accords internationaux ;
- Priorités Nationales : le Nouveau modèle de développement, l'INDH, le Plan Maroc Vert (actuellement Génération Green), la Stratégie de l'Agence de l'oriental, le processus de la régionalisation avancée, etc.
- L'UNDAF 2017-2021 (l'Outcome 5 et le produit 5.1 et 5.4)
- Le CPD du PNUD.



Source : PPT comité de pilotage 2022

Objectif global du programme :

- Contribuer à la réduction des inégalités sociales et spatiales et à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables.

Objectifs spécifiques :

1. Développer les capacités des partenaires en termes de programmation locale, d'outils d'aide à la prise de décision, de suivi-évaluation et d'intégration du genre dans les schémas décisionnels ;
2. Appuyer et promouvoir les initiatives locales de développement liées à l'écotourisme ;
3. Appuyer les initiatives de valorisation et de promotion du patrimoine culturel et naturel dans la région de l'Oriental ;
4. Réaliser des projets socio-économiques et appuyer les initiatives des jeunes dans la région.

Cadre logique du programme DÉLIO II

Tableau 1: Cadre logique initial du programme DÉLIO II

Produits	Indicateurs	Cible
Produit 1. Les capacités des partenaires en termes de gouvernance locale et de genre sont renforcées	Nombre de projets à caractère social mis en œuvre Nombre de bénéficiaires des projets %H et %F Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacités %H et %F	Au moins 5 projets
Produit 2. Les initiatives locales de développement liées à l'écotourisme sont appuyées et promues	Nombre de projets de développement de tourisme appuyés Nombre d'action de promotion du tourisme mises en œuvre Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacités %H et %F	Au moins 4 projets Au moins 5 actions
Produits 3. L'identité culturelle et patrimoniale des zones d'intervention du programme est renforcée	Nombre de projets visant la valorisation du patrimoine mis en œuvre Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacités %H et %F	Au moins 3 projets
Produit 4. Des projets socio-économiques sont réalisés	Nombre de projets visant la valorisation des produits locaux mis en œuvre Nombre de bénéficiaires %H et %F Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacités %H et %F	Au moins 3 projets
Produit 5. L'UGP est opérationnelle, les capacités des bénéficiaires et membres de l'UGP sont renforcées, un plan de communication et de S&E est élaboré et mis en œuvre	UGP mises en place	1

Source : Document du programme initial

II. ÉTENDUE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS**I. Justification et objectifs**

L'évaluation a couvert la période de mise en œuvre, entre 2014 et 2023, et a touché les groupes concernés par les actions de mise en œuvre du programme. Elle a analysé les actions et les résultats atteints par le programme du point de vue des objectifs fixés dans l'accord de partenariat entre l'ADO et le PNUD. En s'appuyant sur des éléments factuels crédibles et fiables, l'évaluation a mis l'accent sur les leçons apprises et a traduit les conclusions en recommandations stratégiques et opérationnelles pour mieux orienter les interventions à venir et pour assurer la pérennité de ses actions une fois le programme s'achève.

Les utilisateurs de cette évaluation sont : 1) l'Agence de l'Oriental (l'ADO), 2) le PNUD, 2) les partenaires institutionnels et territoriaux (les autorités locales et les collectivités territoriales au niveau de la zones de mise en œuvre) et 4) les partenaires de la société civile et opérateurs économiques (les associations, les coopératives et les opérateurs économiques mobilisées).

Cette évaluation couvre l'ensemble des provinces concernées par les interventions du programme DÉLIO II (provinces de Jerada, Figuig, Berkan et Taourirt).

2. Objectifs et portée de l'évaluation

L'objectif global de l'évaluation de la mise en œuvre du programme est d'apprécier les performances et processus du programme DÉLIO II après plus de 08 ans de son démarrage en vue d'y apporter des recommandations destinées à accroître l'efficacité de la programmation future. L'évaluation a mis également en lumière l'impact de la situation sanitaire liée à la CODIV-19 sur l'atteinte des résultats escomptés par le programme, étant donné que ce dernier a connu des répercussions directes dans son aspect programmatique et financier.

D'une manière plus spécifique, la présente évaluation, couvre la période de sa mise en œuvre 2014-2023, elle a comme finalité la recherche des réponses pour les questions suivantes :

- Vérifier la pertinence du programme, comme réponse à un besoin institutionnel au renforcement des capacités des CT et aux partenaires locaux, à l'amélioration des conditions de vie et d'accès aux services de base des populations des territoires cibles, à l'appui des initiatives de développement socio-économique et au renforcement de l'identité culturelle et patrimoniale des zones d'intervention du programme et analyser comment le programme DÉLIO II a contribué à la résolution de la problématique justifiant sa mise en œuvre ;
- Examiner la cohérence interne (composantes) et externe (avec le contexte institutionnel) du programme en relation et interdépendance avec l'environnement endogène et exogène ;
- Juger, sur la base de l'état d'avancement, la performance (efficacité et efficience) du programme, et si les effets escomptés ont été atteints à l'échéance du programme, particulièrement en matière de produits du programme ;
- Apprécier la durabilité des résultats atteints et leur appropriation par les parties prenantes.
- Mettre à la disposition des décideurs (comité de pilotage, UGP et l'ensemble des autres parties prenantes) des recommandations basées sur une analyse factuelle et découlant des informations collectées et l'analyse du processus et les perspectives possibles, en vue de prendre des décisions liées au programme ;
- Étudier la capacité d'adaptation du programme face aux opportunités et aux changements liés au contexte à la fois politique et sanitaire en relation à la COVID-19.
- Examiner également le degré d'intégration dans le programme des principes transversaux, tels que l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les droits de l'homme.

3. Mapping des parties prenantes

Tableau 2 : Mapping des parties prenantes du programme DÉLIO II

Parties Prenantes	Qui	Rôle dans le programme
Agence de mise en œuvre programme	Agence de l'Oriental	Pilotage, gestion et administration du programme
Partenaire de Gestion	PNUD	Fourniture d'expertise méthodologique et programmatique.
Gestion du programme	UGP	Gestion technique, administrative et financière du Programme
Autorités locales	Provinces de Jerada, Figuig, Taourirt et Berkane	Chargés de la coordination des interventions de développement au niveau des territoires ciblés par les actions de l'Agence de l'Oriental, gèrent l'INDH et membres de comité de pilotage
Acteurs territoriaux	Collectivités territoriales (communes et conseils provinciaux des provinces de de Jerada, Figuig, Taourirt et Berkane)	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme
Bénéficiaires	Les élu-e-s et cadres des collectivités territoriales des provinces d'Oujda-Angad, Taourirt, Figuig, Jerada et Berkan	Bénéficiaires des actions de sensibilisation et de renforcement des capacité
	Les communes et les populations de Figuig, Jerada et Taourirt	Bénéficiaires des 10 ambulances
	Les nomades des communes de Abbou, lakhal, Tendirara, Ain Chouater, Ain Chair et Bouanane Province de Figuig	Bénéficiaires de 500 kits solaires

	Les nomades de la province de Jerada	Bénéficiaires de 400 kits solaires
	Les femmes du gîte rurales de la province de Berkane	Bénéficiaires des aménagements du gîte pour le renforcement de leurs autonomisations
	Les femmes du gîte TAGMA au niveau de la commune de Tafoughalt	Bénéficiaires des aménagements du gîte pour le renforcement de leurs autonomisations
	Les élèves des écoles et résident-e-s des internats, les directeurs des écoles, les responsables de département de l'éducation au niveau des province de Jerada	Dispositif de transport scolaire Acquisition de 3 bus et 260 vélos Équipement des classes de préscolaire Fourniture des bibliothèques des écoles Équipement des internats Installation des aires de jeu
	Les élèves des écoles, les directeurs des écoles, les responsables de département de l'éducation au niveau des province de Figuig	Acquisition de 5 bus Équipement des classes de préscolaire Fourniture des bibliothèques des écoles Installation des aires de jeu
	Les élèves des écoles et résident-e-s des internats, les directeurs des écoles, les responsables de département de l'éducation au niveau des province de Taourirt	Acquisition de 2 bus Équipement des classes de préscolaire Fourniture des bibliothèques des écoles Installation des aires de jeu
	UGP	Bénéficiaires des actions de renforcement des capacité
	Les guides touristiques	Bénéficiaires des actions de renforcement des capacité
	Les populations des sites touristiques	Les panneaux d'interprétation et d'information
	Comme Zegzel et CP Berkane	Les interventions au niveau de la Grotte de chameau (visite d'échange, aménagement, accompagnement, etc.)
	Population Ksar Loudghir, Figuig	Aménagement école Hassania
	CP Jerada	Création du musée minier et de l'institut d'interprétation du patrimoine minier à Jerada
	UNESCO	Convention pour le sauvgarde et la valorisation du patrimoine
	Membres de la coopérative ACHIFA à la commune El Ayoun Sidi Melouk	Bénéficiaires de l'équipement d'une unité d'extraction et de conditionnement du miel
	Membres de la coopérative KOUNOUZ à la commune de Zegzel	Bénéficiaires de l'équipement d'une unité de conditionnement de la nêfle
	Membres de la coopérative Khayrat Alchark à la province de Jerada	Bénéficiaires d'un financement pour la création d'un programme d'une 'unité de production du fourrage hydroponique
	Elèves des écoles communautaires de la Province de Figuig	Acquisition de tablettes informatiques
	Personnes qui souffrent de troubles addictifs à Brkane	L'équipement de l'espace médical du Centre d'addictologie de la commune de Berkane/province de Berkane
	Groupements de producteurs de Miel à Berkane et dérivés dattes à Figuig	Bénéficiaires de l'accompagnement pour l'obtention des agréments sanitaires Et accompagnement dans la commercialisation en ligne de leurs produits
	Membres de la coopérative Scan Auto	Bénéficiaires de la fourniture, transport et installation de matériel mécanique, pneumatiques et parallélisme
	Membres des coopératives Agriculture et Artisanat de la région de l'oriental,	Plan de formation et d'accompagnement
	Société civile	Bénéficiaires des actions du programme
Expert et formateurs	Les experts et formateurs mobilisés	Accompagnement, formation

Source : Élaboration propre par les évaluateurs

4. La participation des parties prenantes du programme

L'évaluation a pris en considération la participation directe et utile des acteurs du programme (ADO et PNUD), des acteurs institutionnels et territoriaux et des bénéficiaires des actions du programme, ainsi que des autres acteurs définis par les porteurs de projet qui étaient pertinents aux étapes de la conception, de la planification, de la collecte des données, de l'établissement des constats, de l'évaluation, de la préparation et de la diffusion des résultats.

5. Les critères d'évaluation

L'évaluation est basée sur les 6 critères de performance suivants :

- 1) **Pertinence et importance** : L'analyse portait sur la mesure dans laquelle les objectifs visés et les résultats escomptés étaient alignés sur les besoins des bénéficiaires/acteurs locaux en matière de développement, ainsi que sur l'adhésion du Maroc aux engagements internationaux tels que les objectifs de développement durable (ODD) de l'agenda 2030. Elle prenait également en compte la conformité aux politiques et stratégies nationales, régionales et locales, ainsi que le contexte socioculturel et économique. L'évaluation prenait également en considération l'alignement avec les priorités de l'Agence de l'Oriental, l'UNDAF 2017-2022, le plan stratégique PNUD et le CPD du PNUD au Maroc. Elle portait ainsi sur l'adéquation et la pertinence de la conception du programme, ainsi que sur l'harmonisation avec les priorités des partenaires et acteurs locaux (AO et PNUD).
- 2) **Efficacité** : L'analyse consistait à évaluer de manière systématique les principales réalisations du programme par rapport aux objectifs fixés et aux résultats escomptés. Elle prenait en compte les objectifs et résultats établis au début du programme, ainsi que ceux intégrés au cours du processus de mise en œuvre lors des réorientations régulières du programme.
- 3) **Efficience** : L'analyse évaluait la relation entre les résultats obtenus et les ressources allouées, qu'elles soient financières, humaines ou temporelles. Elle prenait également en compte d'autres facteurs importants pour le développement du programme, tels que les lacunes opérationnelles, les relations interpersonnelles et la communication interne et externe, entre autres.
- 4) **Viabilité / durabilité** : L'évaluation portait sur la capacité du programme à maintenir, voire à renforcer, les objectifs, les résultats et les impacts obtenus sur le long terme, ainsi que sur les conditions nécessaires à cet effet. Elle faisait la distinction entre la viabilité technique, financière et institutionnelle.
- 5) **Cohérence** : L'analyse consistait à évaluer les synergies et la complémentarité du programme DÉLIO II avec les autres interventions des partenaires et acteurs de développement dans le domaine concerné (cohérence externe). Elle évaluait également le degré de complémentarité interne entre les actions du programme.
- 6) **Orientation vers l'impact** : L'évaluation portait sur les retombées de l'action. Les consultants analysaient principalement les effets immédiats sur les acteurs concernés, en particulier les bénéficiaires finaux, qui pouvaient raisonnablement être attribués en partie ou en totalité à l'action évaluée. Ils appréciaient également, le cas échéant, les perspectives d'effets à plus long terme. Dans la mesure du possible, l'analyse se basait sur des indicateurs mesurables (qualitatifs et quantitatifs). Les consultants se basaient sur les informations pertinentes provenant des systèmes statistiques existants et du dispositif de suivi du programme, en recueillant des informations auprès des partenaires locaux. Cette analyse était complétée, le cas échéant, par une évaluation qualitative de impacts dans certains domaines tels que les impacts institutionnels par exemple.

Avant de commencer l'analyse et l'appréciation des critères d'évaluation, les évaluateurs ont réalisé une analyse de l'évaluabilité du programme DELIO II en se basant sur les résultats formels (tels que les extraits clairs, les indicateurs, l'évaluation de la phase I et les données) et les résultats de fond (tels que l'identification du problème abordé, le contexte général du programme, la théorie du changement et le cadre de résultats). Cette analyse était cruciale pour évaluer la capacité du programme DÉLIO II à être évalué efficacement et pertinemment. Les résultats formels ont été utilisés pour mesurer la performance du programme et pour évaluer s'il avait atteint ses objectifs, tandis que les résultats de fond ont servi à comprendre le contexte dans lequel le programme avait été mis en place.

Les thèmes transversaux et approches programmatiques ont été intégrés conformément aux politiques d'évaluation du PNDU. Les évaluateurs ont analysé les aspects suivants :

- i. **L'Égalité des genres et les Droits Humains (EGDH)** : l'analyse a porté sur la prise en compte de la dimension Genre à tous les niveaux du programme, de sa conception à sa mise en place, ainsi que

sur l'impact sur l'égalité des sexes et la prise en compte de l'approche Droits Humains auprès des parties prenantes.

- ii. La prise en compte du principe de "laisser personne pour compte" : il s'agissait d'analyser les mesures prises par le programme pour encourager la participation et assurer l'implication des personnes et des groupes délaissés par d'autres acteurs du développement.
- iii. Le principe d'inclusion : il s'agissait d'analyser et de capitaliser les efforts du programme en matière d'inclusion des groupes vulnérables, tels que les personnes en situation de handicap, les femmes migrantes, les jeunes en situation de précarité, etc.
- iv. Résilience et développement durable : l'analyse visait à évaluer les efforts entrepris par le programme pour contribuer à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD).
- v. Renforcement de capacité et approche gestion axée sur les résultats : ces aspects ont été analysés pour évaluer les efforts déployés par le programme en termes de renforcement des capacités et d'adoption d'une approche axée sur les résultats.

Tous ces éléments ont été intégrés dans la conduite de l'évaluation réalisée, afin d'assurer une évaluation complète et approfondie du programme DÉLIO II.

La méthodologie d'intégration de ces considérations transversales dans l'évaluation finale a reposé sur :

- a. L'identification des parties prenantes : Les évaluateurs ont veillé à ce que l'ensemble des groupes de parties prenantes, y compris les femmes, les hommes, les jeunes, les groupes vulnérables, etc., soient représentés lors de la collecte des données.
- b. La collecte de données inclusive : La démarche et les outils de collecte des données proposés ont été inclusifs et ont donné la possibilité aux groupes vulnérables de s'exprimer librement.
- c. L'analyse de données inclusive : L'analyse des données a pris en compte les perspectives de différents groupes et a veillé à ce que les résultats ne soient pas biaisés ou discriminatoires.

L'évaluation s'est également attachée à documenter les bonnes pratiques développées dans le cadre du programme. Les conclusions de l'évaluation ont mis en valeur les forces et faiblesses du programme et les leçons apprises. Des recommandations ont ensuite été formulées.

6. Questions d'évaluation

Pour guider cette évaluation finale du programme, neuf questions d'évaluation ont été élaborées, ces questions sont les suivantes :

Tableau 3: Questions d'évaluation par critère

Questions d'Évaluation (QE)	Critères d'évaluation					
	Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité	Impact	Cohérence
QE1: Est-ce que le programme DÉLIO II est en cohérence avec les missions de l'Agence de l'oriental, avec le Plan Cadre d'Assistance au Développement des Nations Unies au Maroc (UNDAF) 2017-2021, le Plan Stratégique du PNUD et le CPD du PNUD au Maroc ? est ce qu'il est pertinent par rapport priorités nationales et aux besoins du pays, des acteurs de développement de la région et des bénéficiaires ?	X					
QE 2 : Dans quelle mesure le programme a démontré une grande capacité d'adaptation aux différents changements contextuels ? et dans quelles mesures les partenaires clés ont-t-ils su réagir aux changements en matière de besoins et priorités (ex : COVID-19), y compris ceux des communautés vulnérables ou marginalisées ?	X					
QE 3 : Dans quelle mesure les outputs du programme ont été atteints et dans quelles mesure les outputs ont contribué à la réalisation des outcomes de la stratégie et les priorités des partenaires (Dans quelle mesure les résultats escomptés du programme ont-ils été atteints ?)		X				

QE4 : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils réussi à intégrer les droits de l'homme, les perspectives de l'égalité des genres, les aspects de résilience et les ODD dans la conception, GAR, la mise en œuvre et le suivi du programme ? En plus de l'intégration, cette question porte sur la vérification de la pertinence et l'efficacité du programme pour répondre aux besoins spécifiques des femmes, jeunes et populations vulnérables pour ne laisser personne pour compte.	X	X	X	X	X	X
QE 5 : Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines, financières et administratives mobilisées dans le cadre du programme et l'application des politiques, procédures et outils a-t-elle favorisé ou au contraire entravé l'atteinte des résultats attendus ?			X			
QE 6 : Dans quelle mesure le programme a-t-il pu soutenir les partenaires, dans l'établissement de mécanismes pour assurer l'appropriation et la durabilité des acquis et effets de ses interventions ? Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, au maintien des résultats du programme à long terme?				X		
QE 7 : Dans quelle mesure l'intervention est cohérente et complémentaires avec les autres interventions dans le même domaine au niveau de la région nationale ?						X
QE 8 : Quelle est la valeur ajoutée apportée par le programme en matière de la réduction des inégalités sociales et spatiales et à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables ? et quels sont les avantages comparatifs du programme ?					X	
QE 9 : Précisez les connaissances et les bonnes pratiques produites dans le cadre du programme au Maroc et qui peuvent être valorisées dans le cadre de la coopération Sud-Sud. Comment ces acquis pourraient être capitalisés et exportés à d'autres pays de la région ? Quels sont les pays ayant un contexte similaire à celui du Maroc ?	X	X	X	X	X	X

Source : élaboration propre par les évaluateurs

Une matrice d'évaluation (en annexe) a été élaborée détaillant chaque question d'évaluation avec les éléments suivants : les hypothèses à vérifier, les indicateurs permettant de les vérifier, les sources d'information nécessaires ainsi que les méthodes de collecte de données afin de mesurer ces indicateurs. La matrice d'évaluation est l'outil clé qui permet de guider la collecte et l'analyse des données et est présentée en annexe.

III. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

I. Approche globale

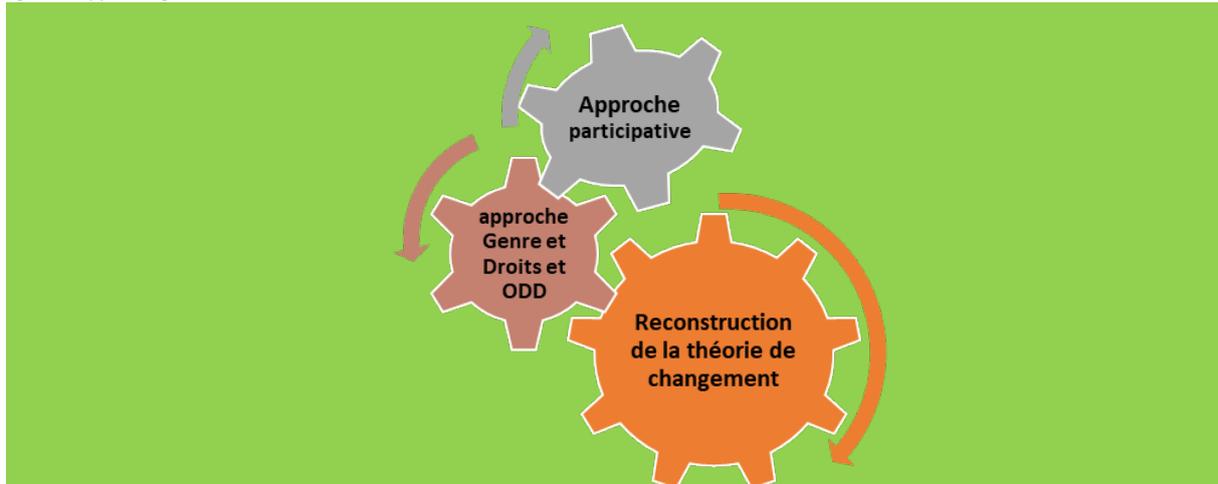
Afin de maximiser la réussite de la mission d'évaluation et d'appréhender le plus précisément possible les changements et les effets des actions du programme, l'équipe d'évaluation ont utilisé une approche combinée dite **approche mixte** (qualitative et quantitative) pour évaluer les données de performance du programme. L'utilisation des méthodes mixtes permet de croiser les résultats et par conséquent d'assurer leur fiabilité à travers une variété d'outils (revue de la documentation du programme, analyse de données, entretiens, focus groupes, visite de terrain).

La conception et la conduite de la mission d'évaluation se sont faites de manière **participative et inclusive**. L'approche participative a permis de garantir un apprentissage et une appropriation des résultats de cette évaluation. Au cours de la planification des activités d'évaluation, l'équipe d'évaluation s'est assurée que les voix de toutes les catégories d'acteurs/actrices impliqué(e)s dans le programme étaient entendues et que leurs avis étaient pris en compte dans la restitution et l'analyse des résultats. L'évaluation a intégré de manière transversale l'analyse **Genre et Droits Humains (GDH)** concernant toutes les phases du programme, de sa conception à sa mise en œuvre.

Un autre pilier méthodologique de l'évaluation a été la reconstruction de **la théorie du changement** qui a tenté d'expliquer comment l'intervention était destinée à produire les résultats escomptés. Cette approche basée sur la théorie (theory-based approach) a permis d'examiner le lien causal entre les outputs produits par l'intervention et les outcomes observés, en examinant la contribution de l'intervention aux résultats et les progrès réalisés vers la réalisation des objectifs. Une grande importance a été accordée aux facteurs contextuels tels que politiques, juridiques, sociétaux, économiques et culturels. La reconstitution

de la théorie du changement a confirmé, en totalité ou partiellement, la logique d'intervention du programme.

Figure 1: Approche globale



Source : élaboration propre

En appliquant la théorie du changement, nous avons vérifié l'hypothèse relative à la façon dont celui-ci s'était produit dans les étapes successives du programme, de la conception à la planification à la mise en œuvre. À partir de cela, et en nous basant sur l'approche de gestion axée sur les résultats (GAR), nous avons identifié la chaîne causale de résultats, ce qui nous avait permis de mieux évaluer la relation de cause à effet qui constituait l'ossature du programme et son impact sur l'élimination de toutes les manifestations de violence fondée sur le genre. Il avait donc été question d'une théorie du changement puisée dans les stratégies principales adoptées par le programme (sensibilisation, appui technique et matériel et renforcement des capacités).

En ce qui concernait l'appréciation de la cohérence, l'analyse avait porté sur la cohérence entre les axes/résultats intermédiaires du programme DÉLIO II et sur la synergie, la complémentarité et les intersections entre ce programme et d'autres programmes menés par l'ADO et le PNUD au Maroc. L'analyse avait également porté sur les synergies et les formes de collaboration entre les différents partenaires du programme, notamment les partenaires institutionnels et de la société civile. Enfin, l'analyse avait porté sur la cohérence entre le programme DÉLIO II et d'autres programmes menés par d'autres acteurs dans le domaine de l'inclusion socio-économique au niveau de la région de l'Oriental.

Ainsi, notre approche globale avait été basée sur la technique du changement le plus significatif, développée par l'Australien Rick Davies dans les années 90. Cette méthode avait été appliquée pour une hiérarchisation des changements réalisés au niveau des zones d'intervention du programme.

L'évaluation des progrès et des performances du programme DÉLIO II est basée essentiellement sur : i) la matrice des résultats du programme et ii) sur les réorientations et les changements prises en compte dans le cadre des revues annuelles du programme.

2. Stratégie d'échantillonnage

Prenant en considération le nombre élevé des parties prenantes impliquées dans le cadre du programme, la conduite des entretiens avec les parties prenantes était basée sur les principes suivants :

- L'adoption du principe aléatoire stratifié dans la sélection des parties prenantes, selon lequel l'ensemble des groupes touchés dans le cadre du programme (y compris les femmes, les hommes, les jeunes, les groupes vulnérables, etc.) sont représentés dans le cadre de la mission d'évaluation.
- Le principe de la saturation : la mission d'évaluation était conduite selon le principe de saturation théorique. Ce principe présupposait que la taille de l'échantillon ne pouvait pas être fixée à l'avance, ce n'était qu'après saturation théorique. Pratiquement, l'arrêt des entretiens était effectué après l'estimation ou l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau ou aucune nouvelle recommandation n'émergeait des entretiens avec les PP.

3. Déroulement de la mission d'évaluation

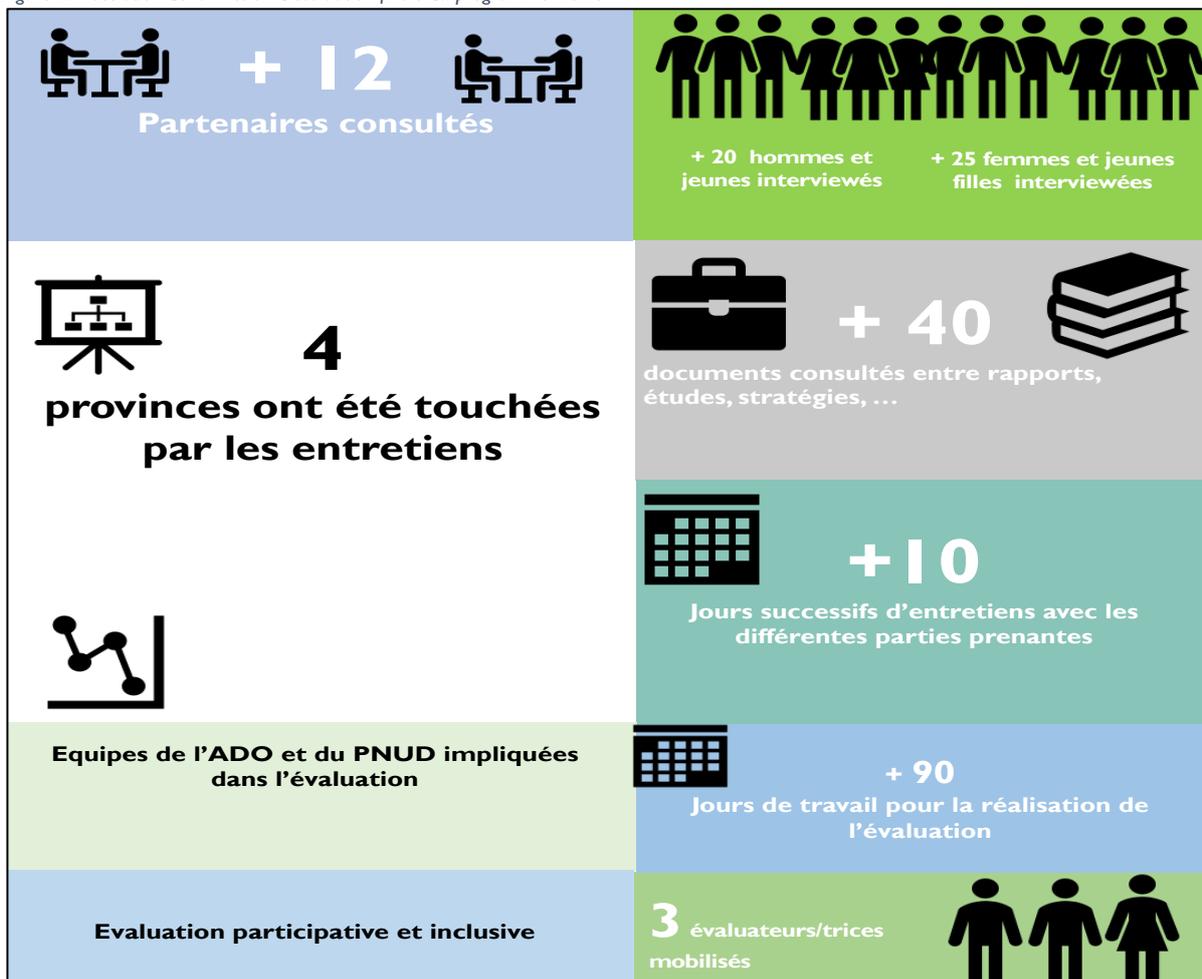
Le cheminement méthodologique de la mission a porté essentiellement sur la consultation des documents du programme fournis par l'équipe du programme au niveau de l'ADO (dont la liste est citée en annexe), ainsi que sur des entretiens avec les responsables du programme au niveau de l'ADO, les entretiens avec l'équipe du PNUD, les entretiens avec les acteurs institutionnels et territoriaux au niveau des zones d'intervention du programme, les entretiens et focus groupes avec les coopératives et associations bénéficiaires des actions du programme.

Les données des entretiens et des groupes de discussions collectées à l'aide des guides d'entretien (en annexe) ont été recoupées avec celles de l'analyse documentaire et parfois ont conduit à de nouveaux entretiens avec l'équipe de gestion du programme au niveau de l'ADO et l'assurance qualité au niveau du PNUD. Cet exercice a permis à la mission de dresser des constatations, de tirer des conclusions et des enseignements et d'élaborer des recommandations. La mission d'évaluation a impliqué toutes les parties prenantes durant les différentes phases de son déroulement depuis la phase de conception jusqu'à la phase de présentation des résultats du rapport de l'évaluation aux partenaires.

Le déroulement de la mission d'évaluation a porté principalement sur trois réunions avec l'ADO et le PNUD dans le cadre de la compréhension mutuelle des TDR, la présentation de la méthodologie, la présentation du planning et l'identification des attentes des parties prenantes vis-à-vis de la mission.

En ce qui concerne les entretiens, ils ont été effectués en présentiel (avec les acteurs et bénéficiaires au niveau des provinces de Berkane, Jerada, Taourirt et Figuig) et à distance avec les équipes du PNUD et de l'UNESCO entre le 01 avril et 30 mai 2023. Ils se sont déroulés au niveau central et au niveau territorial avec les groupes cibles et les partenaires. Au total, 37 entretiens et focus groupes ont été réalisés dans le cadre de cette évaluation.

Figure 2: Illustration de la mission d'évaluation finale du programme DéliO II



Source : Élaboration propre

4. Outils de Collecte des Données

Les guides d'entretiens élaborés pour la collecte des données relatives à cette mission d'évaluation du programme sont :

- ❖ Des canevas de lecture pour la revue documentaire qui portent sur la catégorisation de la documentation du programme, l'identification et le repérage des informations clés et nécessaires pour répondre aux questions de la matrice d'évaluation ;
- ❖ Guide adressé aux responsables du programme au niveau de l'ADO et du PNUD ;
- ❖ Guide d'entretien dédié aux acteurs institutionnels et territoriaux ;
- ❖ Guide d'entretien dédié aux groupes cibles des activités du programme.

5. Principes adoptés lors de la collecte des données

Les principes de base adoptés lors de l'évaluation afin d'assurer la qualité nécessaire des données collectées sont les suivants :

- ❖ **Crédibilité** : Dans quelle mesure les constats reflètent-elles ce que les individus perçoivent de leur réalité ?
- ❖ **Transférabilité** : Dans quelle mesure les constats propres à un contexte sont-elles des leçons valables pour des contextes similaires ?
- ❖ **Fiabilité** : Dans quelle mesure la répétition de l'étude avec les mêmes personnes dans les circonstances similaires permettant d'obtenir les mêmes constats ?
- ❖ **Confirmabilité** : Dans quelle mesure les constats peuvent-ils être confirmés, corroborés par d'autres sources ?
- ❖ **Réactivité** : est-ce que la présence de l'équipe d'évaluation a affecté le comportement des répondants et répondantes ?
- ❖ **Biais de l'enquêteur** : jusqu'à quel point les idées préconçues et les opinions des membres de l'équipe de l'évaluation ont-elles influencé la façon dont les informations sont documentées ou interprétées ?
- ❖ **Biais du répondant** : jusqu'à quel point les perceptions du répondant concernant le processus de l'évaluation ont-elles apporté une distorsion des données ou rétention de l'information ?

6. Traitement et analyse des données

Les données collectées lors des différents entretiens (individuels et de groupe) sont organisées dans la matrice d'évaluation (voir annexe) qui constitue le document de base de l'analyse permettant de dégager les principales constatations et conclusions. Lors de cette analyse le contexte a été pris en compte, en particulier le contexte lié à la pandémie du COVID 19 et ses répercussions sur les différentes actions et sur la collaboration avec les partenaires.

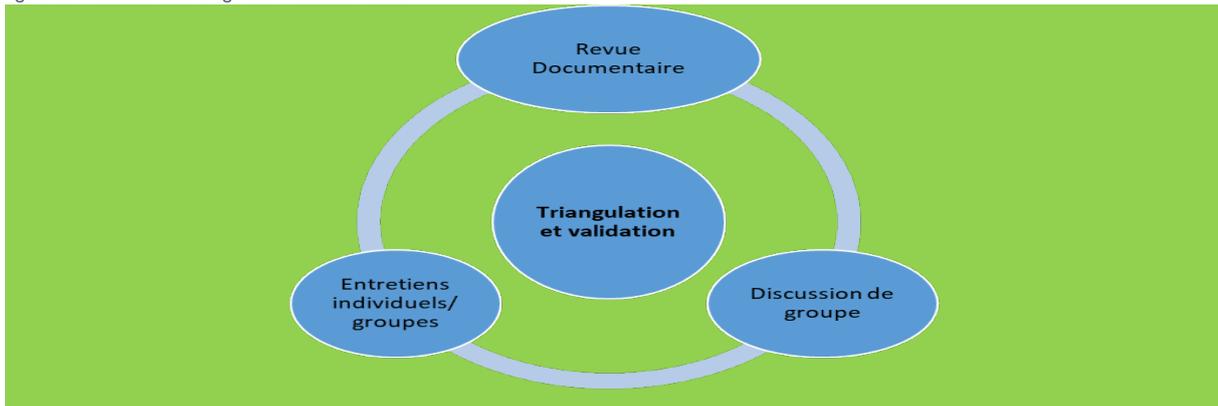
Ces constats sont soumis à un processus de triangulation, c'est-à-dire à une comparaison croisée des différentes données collectées et par un recoupement des informations obtenues auprès de diverses sources, permettant de valider les informations tirées des entretiens et de la revue documentaire, à partir desquels les principales conclusions et recommandations ont été tirées.

L'ensemble des informations collectées ont été triangulées et croisées manuellement à l'aide de la méthode de l'analyse thématique pour dresser des constatations et des réponses aux questions de l'évaluation. Pour ce faire, nous avons recouru au processus récursif de six-phases préconisé par Braun et Clarke (2006) :

- a. La familiarisation avec le texte à travers la retranscription, la lecture et la relecture par immersion ;
- b. La génération des codes initiaux de manière inductive ;
- c. La recherche des thèmes et sous-thèmes ainsi que leur interaction avec les données ;
- d. Le reclassement des thèmes en fonction de l'ensemble du corpus ;
- e. La définition et la nomination de chaque thème en lui donnant une signification précieuse ;
- f. La production d'un « story line » concis et cohérent qui permet de répondre à l'objectif de recherche avec une mise en évidence du verbatim.

Pour la notes d'évaluation l'échelle propose par le PNUD a été utilisée pour l'ensemble des produits du programme (Highly Satisfactory , Satisfactory, Moderately Satisfactory, Moderately Unsatisfactory, Unsatisfactory, Highly Unsatisfactory).

Figure 3: Processus de triangulation et de validation



Source : Élaboration propre par les évaluateurs

7. Considérations éthiques

- Dans cette évaluation, les évaluateurs ont veillé à l'anonymat et la confidentialité des informations collectées lors des rencontres réalisées ;
- Les rencontres avec les groupes cibles et autres ont été programmées et communiquées à l'avance ;
- Avant chaque rencontre (entretien) les évaluateurs se présentent et expliquent le cadre de la mission et recherchent le consentement des groupes cibles et parties prenantes ;
- Lors de cette évaluation, la participation de toutes les parties prenantes au programme a été favorisée ;
- Toute la documentation mise à disposition des évaluateurs a été utilisée uniquement pour cette évaluation ;
- Conformément à la Déclaration universelle des droits des personnes des Nations Unies et autres conventions relatives aux droits des personnes, les évaluateurs ont agi lors de cette évaluation dans le respect des valeurs internationales.

8. Limitation et mesures d'atténuation

Tableau 4: Limitation et mesures d'atténuation

LIMITATIONS	MESURES DE MITIGATION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temps limité pour la collecte de données ; ▪ La difficulté de revenir sur des actions de la période 2014-2018 ; ▪ La couverture géographique du programme ; ▪ Le départ de quelques membres des équipes opérationnelles au niveau des partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relance et rééchelonnement des entretiens ▪ Exploitation de la documentation produite dans le cadre du programme ; ▪ Concertation et communication permanente avec l'équipe de programme au niveau l'ADO.

Source : élaboration propre par les évaluateurs

IV. ANALYSE PAR CRITÈRE ET RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES

Cette section s'intéresse à la présentation des résultats de l'évaluation obtenus après un processus de triangulation de plusieurs sources de données. Dans ce sens, les réponses aux questions d'évaluation seront présentées selon les critères standards d'évaluation, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'orientation vers l'impact. Les principaux aspects transversaux tels que l'approche genre, l'inclusion et l'approche des droits, seront pris en compte dans l'ensemble des critères d'évaluation, en tenant compte du caractère spécifique du programme.

I. Pertinence

Le programme DÉLIO II, objet de cette évaluation, est développé dans le but de contribuer à la réduction des inégalités sociales et spatiales ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables. Plus précisément, dans le cadre de cette deuxième phase lancée depuis 2014, le programme DÉLIO s'est concentré sur la consolidation des acquis de la première phase et le renforcement de l'identité du territoire d'intervention. La pertinence de ce programme est jugée à travers la vérification de son alignement avec les

priorités du Maroc, des partenaires et des besoins et attentes des groupes cibles. Elle est également évaluée en fonction de la capacité des partenaires clés du programme à s'adapter et à intégrer les nouveaux besoins et les changements survenus dans le contexte de sa mise en œuvre.

QE1 : Est-ce que le programme DÉLIO II est en cohérence avec les missions de l'Agence de l'oriental, avec le Plan Cadre d'Assistance au Développement des Nations Unies au Maroc (UNDAF) 2017-2021 et le Plan Stratégique du PNUD ? est ce qu'il est pertinent par rapport priorités nationales et aux besoins du pays, des acteurs de développement de la région et des bénéficiaires ?

I.1 Résumé de la réponse

Le programme DÉLIO II, objet de cette évaluation, démontre un haut niveau d'alignement avec les besoins et les attentes des groupes cibles, en particulier les groupes vulnérables et marginalisés. Il est solidement ancré dans les interventions des partenaires clés (PNUD et ADO) et s'inscrit parfaitement dans les priorités du Maroc en matière d'inclusion, de lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales.

Concernant la conception du programme DÉLIO II, l'évaluation met en évidence des aspects positifs tels que la capitalisation des acquis, l'implication des acteurs clés, la connaissance des contextes locaux et l'utilisation de la GAR. Cependant, il est essentiel d'améliorer certains aspects, tels que l'élaboration d'une théorie du changement solide, ainsi que l'inclusion d'indicateurs qualitatifs pour une évaluation plus complète des résultats et des impacts du programme.

I.2 Alignement du programme avec les besoins et attentes des groupes cibles et acteurs de développement de la région

Les entretiens réalisés avec les informateurs clés et l'étude documentaire démontrent que le programme est étroitement aligné avec les besoins et les attentes des groupes cibles, en particulier les groupes vulnérables et marginalisés dans les zones d'intervention. L'adéquation du programme aux besoins et aux priorités des groupes cibles peut être justifiée de la manière suivante :

- Le programme capitalise sur les expériences passées, en tirant parti des actions proposées dans le cadre du programme DÉLIO I.
- Bien qu'il n'y ait pas de mention explicite dans le document du programme (Prodoc) concernant la prise en compte des recommandations de l'évaluation de la phase I, les informateurs clés rencontrés affirment que ces recommandations ont été prises en compte lors de l'élaboration de la deuxième phase et lors de la mise en œuvre des actions sur le terrain. Un plan de suivi des recommandations a été élaboré pour garantir leur prise en compte efficace.
- Bien que les besoins des groupes cibles n'aient pas été directement identifiés par le biais d'ateliers ou de questionnaires, les acteurs de développement des provinces ciblées (conseils provinciaux, communes et autorités locales) déclarent que les actions proposées dans le cadre du programme DÉLIO II ont été élaborées de manière concertée, après consultation de plusieurs documents de diagnostic et d'analyses du contexte. Un bureau d'étude a été mobilisé pendant la phase d'écriture du document du programme pour réaliser des consultations sur le terrain.
- Une analyse des acteurs ciblés a été effectuée au début du programme. Cependant, il est recommandé de procéder à une analyse systématique des parties prenantes tout au long du processus du programme afin de renforcer leur appropriation et leur implication dans le programme.
- Une analyse approfondie et une bonne compréhension du contexte régional en ce qui concerne l'inclusion, la pauvreté et le développement socio-économique, basées sur plusieurs sources d'information et de données, ont permis de démontrer et de justifier l'importance des thématiques abordées par le programme. Les documents de conception du programme ont correctement illustré les progrès réalisés par le Maroc en matière d'inclusion socio-économique dans la région de l'Oriental, ainsi que les défis persistants.

"La particularité du programme DÉLIO II réside dans son ciblage des groupes vulnérables et marginalisés, à travers l'appui de projets portés par des femmes et d'autres groupes vulnérables dans des territoires fragiles." Citation d'un responsable au niveau de la province de Jerada.

- f. Les actions proposées dans le cadre du programme DÉLIO II sont des priorités pour les acteurs du développement et sont inscrites dans leurs documents de planification tels que le Plan Communal de Développement (PCD) au début, puis les Programmes de Développement des Provinces/Préfectures (PDP) et le Plan d'Action Communal (PAC) suite à la promulgation des lois organiques 111.14, 112.14 et 113.14 relatives aux collectivités territoriales.
- g. L'intervention au niveau micro (mise en place des actions de proximité), renforce l'alignement continu du programme avec les besoins des groupes cibles. En effet, ces acteurs, qui interviennent directement auprès des groupes cibles, sont bien informés des attentes et des besoins réels des groupes vulnérables. Les entretiens avec les parties prenantes confirment que, malgré l'absence de consultation directe des besoins, les actions entreprises dans le cadre du programme ont une valeur ajoutée significative et répondent aux attentes et aux besoins des groupes vulnérables et marginalisés.
- h. Le principe de l'AMI adopté dans le cadre du programme renforce l'alignement de la proposition avec les besoins et les attentes des groupes ciblés, en particulier les groupes vulnérables. Dans cette perspective, les parties prenantes interrogées estiment que les actions proposées dans le cadre du programme ont une grande valeur ajoutée en termes d'inclusion sociale et de lutte contre la pauvreté.

*"Nous avons pris connaissance du programme lors de sa mise en œuvre. Dans ce sens, nous avons élaboré notre dossier et avons été sélectionnés pour bénéficier de l'appui du programme. Après notre sélection, les partenaires du programme ont accordé une grande importance à l'alignement de cet appui avec nos vrais besoins, et nos propositions sont toujours prises en compte sur les plans technique, matériel et managérial."
Citation de la présidente d'une coopérative à Taourirt.*

Ces éléments, ainsi que ceux mentionnés dans les revues annuelles, démontrent un fort alignement du programme avec les attentes des groupes vulnérables et marginalisés dans les provinces concernées par les interventions du programme DÉLIO II. Même en l'absence d'une identification directe des besoins des groupes cibles, les partenaires clés du programme (ADO et PNUD) ont réussi à identifier et proposer des interventions générant des transformations significatives en termes d'inclusion des groupes vulnérables. Cette réussite est le fruit d'une analyse minutieuse du contexte et des parties prenantes en amont du programme, ainsi que de l'engagement fort des responsables de l'ADO et du PNUD dans l'orientation des actions du programme vers des domaines à forte valeur ajoutée en lien avec les objectifs du programme.

1.2 Analyse de l'alignement du programme avec les stratégies et les priorités nationales

L'analyse des objectifs et des résultats attendus du programme DÉLIO II démontre un bon alignement avec les stratégies et les orientations du Maroc en matière d'inclusion et de lutte contre la pauvreté. Les stratégies alignées avec le programme DÉLIO II sont les suivantes :

1. L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) : L'analyse des objectifs, ainsi que des actions de l'INDH sur le terrain, démontre un degré élevé d'alignement entre les interventions du programme DÉLIO II et les actions et objectifs de l'INDH dans les territoires ciblés. Ainsi, les responsables rencontrés au niveau des provinces déclarent un niveau très satisfaisant de coordination entre le programme DÉLIO II et les divisions chargées de l'INDH (ADSDH) au niveau des provinces.
2. Dans le domaine éducatif, le Maroc a mis en place plusieurs stratégies et programmes visant à encourager la scolarisation et à renforcer l'accès équitable à l'éducation. Parmi ces initiatives figurent la vision stratégique 2015-2030, le Programme Tayssir lancé en 2014, le plan d'urgence 2015-2024, etc. De plus, le Maroc accorde une grande importance à l'égalité des chances en matière d'accès à l'éducation dans le cadre de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), en prenant des mesures telles que l'achat de minibus et de vélos pour le transport scolaire, ainsi que la construction et l'aménagement d'écoles. Les interventions de ces politiques et programmes sont alignées sur celles du DÉLIO II, qui vise à promouvoir la scolarisation des enfants en milieu rural.
3. Priorités du Maroc dans le domaine de la santé : DÉLIO II a accordé une grande importance aux interventions visant à renforcer l'accès des populations marginalisées aux services de santé.

المبادرة الوطنية للتنمية البشرية
Initiative Nationale pour le Développement Humain

4. DÉLIO II démontre également un alignement avec le Programme National d'Assistance Médicale (PNAM) : Lancé en 2013, le PNAM vise à soutenir les personnes atteintes de maladies chroniques nécessitant des traitements coûteux. Il fournit une assistance financière pour l'achat de médicaments et le financement des soins médicaux spécialisés.
5. DÉLIO II est également aligné avec le Programme de Promotion de l'Emploi des Jeunes (PAPEJ): Lancé en 2014, le PAPEJ vise à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes en situation de vulnérabilité. Il propose des mesures d'accompagnement, de formation et de soutien financier pour faciliter l'accès des jeunes au marché du travail.
6. Au niveau régional, le programme DÉLIO II est aligné avec le plan de développement régional de l'Oriental initié en 2012, qui vise à promouvoir la croissance économique, l'emploi et l'inclusion sociale dans la région. Le plan met l'accent sur des secteurs clés tels que l'agriculture, le tourisme, l'industrie et les infrastructures.
7. DÉLIO II est également aligné avec les priorités du Maroc en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. En effet, malgré les défis persistants en matière d'égalité homme-femme et d'autonomisation des femmes au Maroc, des progrès significatifs ont été réalisés depuis l'adoption de la Constitution en 2011, à travers la mise en place de plusieurs stratégies pour promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ainsi que l'autonomisation économique des femmes. Parmi ces mesures, on peut citer : a) La primauté de la convention internationale sur le droit interne, b) La création de structures institutionnelles dédiées aux droits des femmes (par exemple, le Haut-Commissariat au Plan a mis en place un Observatoire de l'égalité entre les hommes et les femmes pour collecter des données et suivre les progrès réalisés), c) Le Plan Gouvernemental pour l'Égalité « ICRAM 1 et 2 », d) La prise de mesures pour la promotion de la participation politique des femmes, e) La promulgation de la loi 103-13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles, et f) Le lancement du Maroc Attamkin 2030, qui vise à l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc d'ici 2030.

En plus de la création de l'Agence de Développement de l'Oriental dans le cadre de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental annoncée lors du discours royal à Oujda le 18 mars 2003, l'expérience de l'ADO et du PNUD, ainsi que l'existence de documents de cadrage tels que l'UNDAF 2012-2016 et 2017-2021 et le CPD du PNUD 2017-2021, la volonté des acteurs, la bonne compréhension du contexte et l'implication continue du personnel de l'ADO ont permis au programme DÉLIO II de s'aligner parfaitement sur les priorités nationales et les besoins des groupes cibles en matière d'inclusion, de lutte contre la pauvreté et de développement socio-économique. Selon les informateurs clés, les stratégies du DÉLIO II sont considérées comme complémentaires aux autres programmes de développement lancés depuis 2011 dans la région de l'Oriental.

« Les responsables du programme DÉLIO II ont adopté une stratégie complémentaire avec les autres programmes de développement des acteurs dans la région de l'Oriental. En effet, ces programmes se complètent et visent à renforcer le processus de développement socio-économique de la région ». Citation d'un acteur rencontré lors de la mission à Jerada.

1.3 Analyse de l'alignement du programme DÉLIO II avec l'UNDAF 2017-2021 et avec le programme Pays du PNUD 2017-2021

Pour l'UNDAF : Depuis la phase de conception du programme DÉLIO II, les partenaires clés ont accordé une grande importance à l'alignement du programme avec le document de l'UNDAF. Étant donné que l'évaluation de la phase I a démontré un bon alignement du programme avec l'UNDAF 2012-2016, et que la phase II de DÉLIO II représente la consolidation des acquis de la phase I, cette évaluation accordera une importance particulière à la vérification de l'alignement du programme avec l'UNDAF 2017-2021. Dans cette optique, les éléments collectés démontrent l'intégration de DÉLIO II dans l'UNDAF, à travers les points suivants :

- L'effet 5 de l'UNDAF, qui se concentre sur "les politiques publiques et les stratégies nationales et régionales visant à réduire les inégalités socio-économiques territoriales et de genre", et plus particulièrement le produit 5.1, "les institutions nationales et les acteurs de la société civile disposent des outils et des capacités nécessaires pour mettre en œuvre des dispositifs visant à lutter contre toutes les formes



de discrimination basées sur le sexe", ainsi que le produit 5.4, "les politiques publiques et les programmes d'amélioration des conditions de vie ciblant les populations vulnérables sont mis en œuvre au niveau territorial", sont en parfait alignement avec le programme DÉLIO II.

- Les réalisations de DÉLIO II sont utilisées pour renseigner les indicateurs de l'UNDAF sur Uninfo.
- Les responsables du programme assurent la communication et établissent des liens entre le programme et l'UNDAF lors de chaque revue annuelle et des comités de pilotage.

Le programme DÉLIO II, objet de cette évaluation, est étroitement aligné sur les orientations du **Plan Stratégique de PNUD** au niveau mondial pour la période 2014-2017 et 2018-2021. Il s'inscrit parfaitement dans les trois outputs du PS suivants :

- Output 1.3 : Renforcement des capacités nationales en matière de planification intégrée aux niveaux infranational et sectoriel national pour intégrer et accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.
- Output 3.3 : Des opportunités de génération de revenus créées pour les populations vulnérables des régions reculées.
- Output 3.4 : Amélioration de l'accès aux services de base et à l'infrastructure sociale pour les populations vulnérables des régions reculées.

Cible	Situation de base	Cible 2020	Résultat 2020	GAP (+/-) Résultat - Cible	Source de vérification
1 projet de création d'activités économiques	0	3	3	0	reporting
Réalisation d'un projet pilote rural/montagne sur deux villages des provinces Berkane et Jenda					
Unité de réparation de véhicules.					
Projet du gîte rural					

En plus de son alignement avec le plan stratégique du PNDU au niveau mondial, l'analyse de la documentation disponible démontre que le programme est solidement ancré dans le programme pays du PNUD au Maroc pour la période 2017-2021. En effet, le programme est conçu pour contribuer à la réalisation des résultats des deux effets suivants :

- Effet 2 : Les politiques publiques et les stratégies nationales relatives au développement industriel, à l'environnement et à la planification spatiale intègrent les principes de développement durable et de croissance économique inclusive
- Effet 3 : Les politiques publiques et les stratégies nationales assurent l'inclusion économique et réduisent les inégalités spatiales, socioéconomiques et entre les sexes.

L'adéquation du programme avec le programme pays du PNUD se manifeste également par :

- i. La reprise des indicateurs du programme pays, démontrant ainsi la cohérence des mesures de suivi et d'évaluation.
- ii. L'alimentation et l'utilisation des données générées par le programme dans le processus de reporting du programme pays.
- iii. L'intégration des produits issus du programme pays dans le programme DÉLIO II, permettant ainsi une synergie et une complémentarité entre les initiatives.

En résumé, le programme DÉLIO II est pleinement conforme aux orientations du plan stratégique du PNUD et s'inscrit de manière cohérente dans le programme pays. Son alignement avec les objectifs et les résultats attendus de l'UNDAF 2017-2021 renforce sa pertinence et sa contribution à la réduction des inégalités au niveau territorial et à la mise en place des initiatives innovantes pour l'inclusion des groupes vulnérables et marginalisés.

1.4 Alignement avec les priorités de l'Agence de Développement de l'Oriental

Depuis la date de sa création, l'ADO¹ œuvre à la contribution dans le développement humain et territorial de la région de l'Oriental. Dans ce sens, les missions confiées à l'Agence de l'Oriental par la loi N° 12-05 sont :

- Étudier et de proposer aux autorités compétentes des programmes économiques et sociaux intégrés, basés sur une stratégie globale tendant à la promotion économique et sociale de la zone concernée et son intégration dans le tissu économique national, maghrébin et euro-méditerranéen;
- Étudier et de proposer des projets spécifiques de nature à promouvoir et développer l'économie et les secteurs sociaux dans la zone concernée notamment dans les secteurs suivants : infrastructures et équipements de base, industrie, développement et reconversion urbaine et habitat, agriculture et élevage, eau ;

¹ L'ADO, dont la création a été décidée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est placée sous la tutelle du Chef du Gouvernement.

- Apporter son assistance aux collectivités locales concernées en matière d'assainissement et d'amélioration des services desdites collectivités ;
- Proposer des zones franches ;
- Entreprendre toutes mesures de nature à favoriser l'intégration des oasis dans l'économie régionale ;
- Rechercher les moyens de financement nécessaires à la mise en œuvre des programmes et projets visés ci-dessus et de contribuer à ce financement ;
- Suivre, pour le compte de l'État et des collectivités locales, la mise en œuvre des programmes économiques et sociaux intégrés et les actions relatives à la réalisation des politiques sectorielles de promotion et de développement économique et social de la zone concernée ;
- Œuvrer à la promotion de l'emploi et à l'encouragement de l'initiative privée ;
- Élaborer et de suivre la mise en œuvre d'une stratégie de communication appropriée afin de promouvoir l'image et l'attractivité de la Région.

Le programme DÉLIO II est au cœur de ces missions. Ainsi, il est bien ancré dans les deux piliers de la stratégie de l'agence pour la période 2013-2018 :

- **Pilier 1 : Développement territorial**
 - **Axe 1 : Promotion de la compétitivité économique**
 - Programme 112 : Reconversion agricole
 - Programme 113 : Diversification de l'offre touristique
 - Programme 125 : Programme de développement local intégré
 - **Axe 3 : Conservation des ressources et protection du patrimoine**
 - Programme 131 : Conservation des ressources naturelles
 - Programme 132 : Protection et réhabilitation des sites
- **Pilier 2 : Développement humain**
 - **Axe 4 : Amélioration des services sociaux de proximité**
 - Programme 240 : Programme de soutien à l'INDH
 - Programme 241 : Renforcement de l'enseignement scolaire et préscolaire
 - Programme 242 : Soutien aux services de santé

Les parties prenantes consultées soulignent unanimement que le programme contribue à l'inclusion des groupes vulnérables au niveau des provinces ciblées.

1.5 Adéquation du programme DÉLIO II avec les ODD

Le programme DÉLIO II est parfaitement aligné sur les Objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda de 2030. Dans cette optique, le programme vise à contribuer à la réalisation de plusieurs ODD, notamment :

- ODD 3 : "Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tous les âges". DÉLIO II vise à soutenir cet objectif en mettant l'accent sur des initiatives qui favorisent la santé et le bien-être des individus à toutes les étapes de leur vie.
- ODD 5 : "Parvenir à l'égalité des sexes en autonomisant les femmes et les filles". Le programme DÉLIO II s'engage à contribuer à cet objectif en encourageant l'autonomisation des femmes et des filles, en veillant à ce qu'elles aient accès à des opportunités égales et à une participation significative dans tous les domaines.
- ODD 8 : "Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous". La contribution du programme à travers la contribution directe dans la cible 8.4 « Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation ».
- ODD 10 : "Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre". DÉLIO II contribue directement à la cible 10.2 « D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique,



indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leurs handicaps, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre ».

Ainsi, le programme DÉLIO II est pleinement engagé dans la réalisation des ODD en accord avec l'Agenda de 2030, en mettant l'accent sur la santé, l'égalité des sexes, la croissance économique durable et la réduction des inégalités.

1.6 Alignement du programme avec la dynamique de genre au Maroc

L'évaluation du programme DÉLIO II met en lumière les mesures prises pour intégrer le genre de manière effective. Cette évaluation a permis de mesurer les avancées réalisées et de souligner les domaines où des améliorations sont nécessaires.

Les indicateurs désagrégés par sexes se sont révélés être une mesure essentielle pour évaluer l'effet du programme sur les femmes et les hommes. Grâce à ces indicateurs, il a été possible d'identifier les inégalités persistantes et de formuler des recommandations spécifiques pour y remédier. L'évaluation a démontré que cette désagrégation des données a permis de mieux appréhender les besoins et les réalités différenciées des femmes et des hommes.

Lors de la deuxième période du programme, une attention particulière a été accordée à la focalisation des interventions du produit I sur l'appui des partenaires à l'intégration du genre dans les actions de développement. Cette approche a permis de renforcer les capacités des partenaires et de favoriser une compréhension plus approfondie des enjeux liés au genre. L'évaluation a mis en évidence que cette focalisation a permis d'accroître la sensibilisation et l'engagement des partenaires envers l'égalité des genres.

Cependant, l'évaluation a également souligné certaines lacunes dans l'intégration de l'approche genre. Malgré les mesures prises, l'approche n'était pas toujours fondée sur des bases scientifiques solides. Il y avait un manque d'analyse genre approfondie, ce qui a limité la pleine portée de l'intégration du genre. De plus, la modélisation des participant-e-s du programme était insuffisante, ne permettant pas une compréhension complète des besoins et des perspectives de toutes les personnes concernées.

Face à ces constats, il est essentiel d'apporter des améliorations substantielles. Il est primordial de renforcer les capacités de l'équipe du programme en matière d'analyse genre et de modélisation des participant-e-s. Cela permettra d'approfondir la compréhension des dynamiques de genre spécifiques au contexte du programme DÉLIO II et d'adopter une approche plus inclusive et éclairée.

La dimension jeunesse a été prise en compte dans le programme DÉLIO, mais des lacunes subsistent concernant l'implication des jeunes dans la prise de décision et l'établissement d'indicateurs pertinents. Bien que les jeunes aient été impliqués au niveau des projets appuyés par le programme, leur présence au sein des instances décisionnelles demeure limitée. Cette situation nuit à une représentation équilibrée et à la participation active des jeunes dans les processus de planification et de mise en œuvre des actions. De plus, il est essentiel de développer des indicateurs spécifiques pour mesurer l'effet des initiatives sur les jeunes, afin de mieux comprendre leurs besoins, leurs aspirations et d'adapter les actions en conséquence. En renforçant la participation et la représentation des jeunes, ainsi qu'en développant des indicateurs appropriés, le programme DÉLIO II pourra mieux répondre aux défis et aux opportunités spécifiques de la jeunesse, favorisant ainsi un développement inclusif et durable.

Le programme DÉLIO II a démontré des efforts considérables pour prendre en compte **l'inclusion et le principe de ne laisser personne pour compte**. Ces efforts ont été particulièrement remarquables dans l'implication des groupes vulnérables. Par exemple, l'initiative des kits solaires a permis d'améliorer l'accès à l'énergie dans les communautés marginalisées, offrant ainsi de nouvelles opportunités et améliorant la qualité de vie des populations concernées. De même, lors de la crise de la Covid-19, le programme a déployé des actions spécifiques pour atténuer les effets de la pandémie sur les groupes les plus vulnérables, garantissant ainsi une réponse inclusive et équitable. Ces mesures démontrent l'engagement du programme DÉLIO II à promouvoir une société inclusive en veillant à ce que les besoins et les droits de tous les individus, en particulier des groupes vulnérables, soient pris en compte de manière proactive. Grâce à ces actions, le programme DÉLIO II contribue à créer des conditions plus équitables et à réduire les disparités sociales, permettant ainsi à tous les membres de la société de bénéficier pleinement des opportunités de développement.

La conception du programme DÉLIO II a clairement démontré une prise en compte importante de l'approche de la gestion axée sur les résultats (**GAR**) ainsi que du renforcement des capacités. Dans le cadre de DÉLIO II, ces éléments ont été intégrés de manière significative. L'approche de la GAR met l'accent sur la définition d'objectifs clairs, mesurables et atteignables, ainsi que sur la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation pour évaluer les progrès réalisés. Dans le programme DÉLIO, cette approche a permis de garantir une orientation stratégique et une focalisation sur les résultats attendus, tout en renforçant les capacités des acteurs impliqués. Cependant, il est important de noter que les indicateurs utilisés sont souvent de nature quantitative, ce qui limite la capacité d'apprécier les changements et les transformations sociaux qui résultent des actions du programme.

1.7 Pertinence de la conception du programme DÉLIO II

La conception du programme DÉLIO II est globalement pertinente et présente plusieurs constatations positives. Tout d'abord, la conception du programme s'appuie essentiellement sur la capitalisation des acquis de la phase I, ce qui permet de tirer parti des enseignements et des expériences précédentes pour améliorer l'efficacité et l'impact du programme. De plus, la mobilisation d'un bureau d'études techniques (BET) au niveau de la zone a permis d'identifier les besoins des acteurs clés et de renforcer le processus de concertation, favorisant ainsi une approche participative et une meilleure prise en compte des besoins locaux.

Un autre point fort de la conception du programme est l'engagement fort des partenaires clés pour la réussite du programme. Leur implication et leur soutien contribuent à renforcer la coordination et la collaboration entre les différentes parties prenantes, créant ainsi des synergies et une meilleure mise en œuvre des actions. De plus, la connaissance parfaite des contextes de la région de l'Oriental a permis une adaptation adéquate des interventions aux réalités locales, augmentant ainsi leur pertinence et leur efficacité.

La conception du programme a également été élaborée en suivant les principes de la gestion axée sur les résultats. L'élaboration du cadre logique selon la GAR et l'utilisation d'indicateurs quantitatifs permettent un meilleur suivi des activités. Toutefois, pour une évaluation plus complète et pertinente, il est essentiel d'inclure des indicateurs qualitatifs. Leur absence actuelle a un impact négatif sur la performance du cadre logique et restreint la capacité du programme à apprécier, suivre et évaluer les changements et les transformations qui vont au-delà des actions réalisées.

Néanmoins, il existe certains éléments à améliorer dans la conception du programme. Tout d'abord, le manque d'une évaluation à mi-parcours (et avec une durée très longue du programme 2014-2023) et le défaut de suivi de la revue des indicateurs limitent la capacité à évaluer et à ajuster efficacement les interventions tout au long du programme. Une évaluation à mi-parcours permettrait de dresser un bilan des réalisations et des lacunes, et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

En outre, malgré les performances en matière de conception du programme, il est regrettable que la théorie du changement (ToC) n'ait pas été construite lors de la proposition du programme, ce qui pourrait avoir un impact sur la clarté des objectifs et des résultats attendus. De plus, le manque d'indicateurs de performance peut entraver la capacité à mesurer l'efficacité et l'impact du programme de manière holistique.

1.8 Adaptation aux changements de contexte liés à la pandémie de COVID-19

QE 2: Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils su réagir aux changements en matière de besoins et priorités (ex : COVID-19), y compris ceux des communautés vulnérables ou marginalisées ?

Résumé de la réponse

Le programme DÉLIO II a démontré une grande capacité à intégrer les évolutions survenues dans le contexte et à répondre aux besoins et aux priorités des communautés vulnérables ou marginalisées. L'adoption d'une approche stratégique flexible et la prise en compte des évolutions juridiques, institutionnelles et socio-économiques ont permis au programme de s'adapter de manière proactive et efficace, garantissant ainsi une réponse adéquate aux défis du contexte changeant.

Changement dans le contexte

Dans le cadre du programme DÉLIO II, les partenaires clés (ADO et PNUD) ont démontré une capacité élevée à réagir aux changements survenus dans le contexte, y compris ceux liés à la COVID-19, ainsi qu'aux

nouveaux besoins et aux priorités des communautés vulnérables ou marginalisées. Le programme a su s'adapter de manière proactive afin de répondre aux nouvelles demandes et aux défis émergents.

Plusieurs changements dans le contexte ont été identifiés et pris en compte par le programme DÉLIO II. Parmi ceux-ci, on peut citer :

- Élections 2016 et la concrétisation du processus de la régionalisation avancée au Maroc ;
- La Mise en place des AREP au niveau régional ;
- Les nouvelles lois organiques relatives aux régions (111-14), aux préfectures et provinces (112-14) et aux communes (113.14) ;
- Les décrets d'application d'élaboration des PDR, PDP et PAC ;
- L'organisation au Maroc de la COP22 ;
- Le mouvement de Jerada et la réorientation des actions du programme pour lutter contre la pauvreté au niveau de la zone.

Les partenaires clés du programme DÉLIO II ont adopté une stratégie dynamique et flexible pour faire face aux changements survenus dans le contexte. Cette approche proactive a permis au programme d'anticiper les changements, et d'ajuster ses interventions en conséquence. Cette capacité d'adaptation a été essentielle pour répondre aux nouveaux besoins et priorités des communautés vulnérables ou marginalisées.

Pertinence de l'action COVID-19 : Depuis que le Maroc a décrété l'état d'urgence sanitaire le 19 mars 2020, les autorités du Royaume ont pris un ensemble de mesures et de précautions pour garantir son application et ce, dans le but de limiter la propagation de la pandémie du Covid-19 et ainsi, protéger la santé et la sécurité des citoyennes et citoyens en se focalisant sur l'assistance et l'appui aux couches les plus vulnérables de la population et celles à risque (les femmes vulnérables et marginalisées, notamment les femmes ouvrières, les femmes et mineurs, les femmes migrantes, etc.). Le programme et afin de répondre aux contraintes liées à la pandémie, des activités ont été réadaptées pour répondre à la spécificité de la pandémie de la COVID-19. Dans ce sens, la capacité de répondre aux nouveaux besoins liés à la COVID-19 a été marquée par une réactivité notable de la part des partenaires du programme. Ils ont démontré une gestion positive et résiliente, ainsi qu'une forte aptitude à chercher des solutions innovantes pour mener à bien toutes les actions prévues malgré les contraintes imposées par la pandémie.

Le recours à la digitalisation et l'organisation d'activités en ligne ont été des manifestations concrètes de la capacité d'adaptation des partenaires aux changements dans le contexte. Cette adaptation s'est également reflétée dans les mesures prises pendant cette période marquée par la propagation de la COVID-19.

De plus, le rééchelonnement des activités du programme a été entrepris pour répondre aux contraintes et aux nouveaux défis imposés par la pandémie. Cela démontre une flexibilité et une volonté d'ajuster les plans initiaux pour garantir la continuité des interventions malgré les circonstances changeantes.

Par ailleurs, le programme a mis en place des actions spécifiques liées à la COVID-19, visant à protéger les groupes vulnérables et à répondre aux nouvelles demandes des partenaires. Cette approche inclusive a permis de prendre en compte les besoins spécifiques des populations les plus touchées par la pandémie, assurant ainsi une réponse adaptée et sensible aux réalités du contexte.

2. Cohérence

Le critère de cohérence joue un rôle central dans le cadre des évaluations. La cohérence d'un programme se réfère à la logique interne de ses interventions et à la manière dont celles-ci s'harmonisent pour atteindre les objectifs fixés. Dans le cadre de cette évaluation, nous avons examiné la manière dont les différentes parties du programme s'articulent entre elles, si les actions entreprises sont en adéquation avec la stratégie définie, et si les résultats attendus sont cohérents avec les ressources allouées. L'application du critère de cohérence dans le cadre de cette évaluation apporte une perspective essentielle pour évaluer la solidité et la viabilité du programme, tout en fournissant des informations précieuses pour une prise de décision éclairée.

QE3 : Comment les différentes composantes du programme s'articulent-elles entre elles, et dans quelle mesure le programme est-il aligné avec les autres projets et programmes dans le même domaine ?

Résumé de la réponse

*Dans sa conception comme dans sa mise en œuvre, le programme est compatible avec les autres interventions des partenaires clés. Il a par ailleurs respecté toutes les normes et tous les critères pertinents auxquels les parties prenantes du programme ont adhéré. Dans ce sens, les données de l'évaluation suggèrent que le programme DÉLIO II présente une certaine **cohérence interne** grâce à la complémentarité entre les produits, la consolidation des acquis, l'enchaînement théorique des actions, la mobilisation des acteurs clés et le ciblage des interventions à différents niveaux. En ce qui concerne la **cohérence externe**, la réponse aux besoins des populations cibles, l'intégration avec les partenaires clés et l'absence d'interférences négatives sont des éléments importants.*

En matière de la cohérence interne : Les constatations mentionnent que la cohérence interne d'un programme DÉLIO II est assurée par divers éléments.

1. Complémentarité des produits : Le programme DÉLIO II semble être caractérisé par un niveau élevé de complémentarité entre ses objectifs. Cela signifie que les produits du programme se renforcent mutuellement et travaillent ensemble pour atteindre les résultats souhaités.
2. Consolidation des acquis de la phase I : Le programme met l'accent sur la consolidation des acquis de la phase I. Cela implique qu'il capitalise sur les résultats et les réalisations de la phase précédente du programme. En utilisant ces acquis comme base, le programme vise à renforcer ses actions, notamment en ce qui concerne le patrimoine et les interventions dans les filières potentielles.
3. Enchaînement théorique entre les actions : Une complémentarité est observée non seulement au niveau des produits, mais aussi au niveau des résultats attendus et de l'enchaînement théorique entre les actions du programme. Les différentes étapes du programme, telles que la production de savoir, la mobilisation, le renforcement des capacités et l'appui aux projets, semblent être connectées de manière logique et cohérente.
4. Mobilisation des acteurs clés : Le programme a mobilisé des acteurs clés au niveau des provinces. Cette approche intégrée implique que les acteurs pertinents sont impliqués et engagés dans la réalisation des changements importants visés par le programme. Cette mobilisation renforce la cohérence des actions et favorise une approche holistique du développement. Toutefois, l'analyse des acteurs démontre l'importance d'impliquer dans les prochaines phases d'autres acteurs comme le CRI, l'ANAPEC et le secteur privé.
5. Ciblage des interventions à différents niveaux : Le programme DÉLIO II adopte une approche de ciblage des interventions à plusieurs niveaux. Il vise à apporter un appui aux collectivités territoriales (niveau macro), à renforcer les capacités à un niveau intermédiaire (niveau méso) et à apporter un appui à des projets spécifiques identifiés (niveau micro). Cette approche multi-niveaux contribue à une cohérence globale en tenant compte des besoins et des spécificités de chaque niveau d'intervention.

En matière de la cohérence externe : Les constatations relatives à la cohérence externe mettent en évidence plusieurs éléments importants. Tout d'abord, il est souligné que le programme est en conformité avec les compétences des collectivités territoriales (les lois organiques 111.14, 112.14 et 113.14). Cela signifie que les objectifs et les actions du programme sont cohérents avec les orientations et les lois en vigueur dans le contexte dans lequel il se déroule.

Un autre élément essentiel est la capacité du programme à répondre aux besoins des populations cibles. Cela implique une bonne compréhension des problématiques et des préoccupations des populations cibles, ainsi qu'une conception et une mise en œuvre appropriées des interventions.

Il est également mentionné que le programme est bien intégré dans les interventions des partenaires clés. Cela signifie qu'il existe une cohérence et une complémentarité entre le programme et les autres initiatives menées par des partenaires importants. L'existence de synergies entre les différentes interventions permet de renforcer l'impact global et d'éviter les duplications ou les conflits d'intérêts.

L'identification précoce de projets similaires lors de la phase de lancement du programme est également soulignée, car cela permet d'établir des liens et de créer des collaborations synergiques dès le départ.

Une constatation positive est également faite concernant l'absence d'interventions qui pourraient avoir un impact négatif sur le programme (à l'exception des interventions de la grotte du chameau). Cela signifie que les actions du programme ne sont pas en concurrence avec celles des autres partenaires, mais qu'au

« Les partenaires ont fait le choix de faire du renforcement des CT, de l'inclusion des groupes vulnérables, de la formation des principaux axes de leurs interventions ». Citation d'un membre de l'UGP

contraire, elles se complètent et se renforcent mutuellement. La complémentarité est mise en avant plutôt que la concurrence, ce qui favorise une coordination harmonieuse des efforts.

3. Efficacité

L'analyse de l'efficacité repose essentiellement sur l'analyse des taux d'atteinte des indicateurs du programme, sur la présentation des succès et des réussites enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre et le suivi et évaluation des actions du programme et sur l'analyse des entraves et des limitations ayant impacté le bon déroulement et l'atteinte des résultats du programme.

QE 4: Dans quelle mesure les outputs du programme ont été atteints et dans quelles mesure les outputs ont contribué à la réalisation des outcomes de la stratégie et les priorités des partenaires (Dans quelle mesure les résultats escomptés du programme ont-ils été atteints ?)

3.1 Résumé de la réponse

Le programme DÉLIO II a fait preuve de résilience et de progrès constants malgré les défis initiaux. Les points forts du programme incluent l'intégration des changements du contexte, la collaboration avec les acteurs locaux, la focalisation sur les secteurs prioritaires et la valorisation de la visibilité

En dépit du retard dans l'achèvement de certaines actions et des impacts négatifs de la période de la COVID-19 sur le rythme des activités en 2020, le produit 3 du programme DÉLIO II a donné des résultats mitigés lors de son évaluation. Les actions entreprises dans le cadre du projet "Sauvegarde et valorisation du patrimoine culturel matériel et immatériel, ainsi que le soutien à la créativité chez les jeunes dans le domaine des industries culturelles et créatives dans la région de l'Oriental", ainsi que les actions de restauration et d'accompagnement de l'École Hassania à Ksar Loudaghri Figui, ont été appréciées. De même, la valorisation du patrimoine matériel et immatériel de la région à travers la création de livres sur l'art culinaire juif et le patrimoine minier a été considérée comme un moteur de développement. Cependant, la fermeture de la Grotte du Chameau a eu un impact négatif sur les actions déjà entreprises. Afin d'assurer la durabilité de ces actions, il est essentiel de renforcer les concertations avec les parties prenantes et d'établir des partenariats solides. Malgré les défis rencontrés, le produit 3 a contribué à la préservation de l'identité territoriale de Jerada et a stimulé le développement économique de la région.

Dans l'ensemble, le programme DÉLIO II a adopté une approche stratégique et holistique pour soutenir le développement socio-économique et la promotion de l'emploi dans les filières identifiées. Les principales conclusions de l'évaluation mettent en évidence plusieurs éléments positifs, tels que la stratégie de continuité, le ciblage des filières à fort potentiel, l'approche complémentaire, le ciblage des groupes vulnérables, l'identification des besoins réels des coopératives, la professionnalisation des mécanismes de travail, le renforcement de la gouvernance et l'adoption de l'Appel à Manifestation d'Intérêt. De plus, le programme s'ouvre également aux services des jeunes, démontrant ainsi son adaptabilité. Cependant, certaines lacunes ont également été identifiées, telles que l'inactivité de quelques coopératives appuyées dans le cadre du programme.

3.2 Appréciation globale et analyse de l'efficacité du programme par rapport à la contribution à l'amélioration du niveau de vie des populations défavorisées des territoires cibles, par la diversification des activités économiques et la valorisation du patrimoine

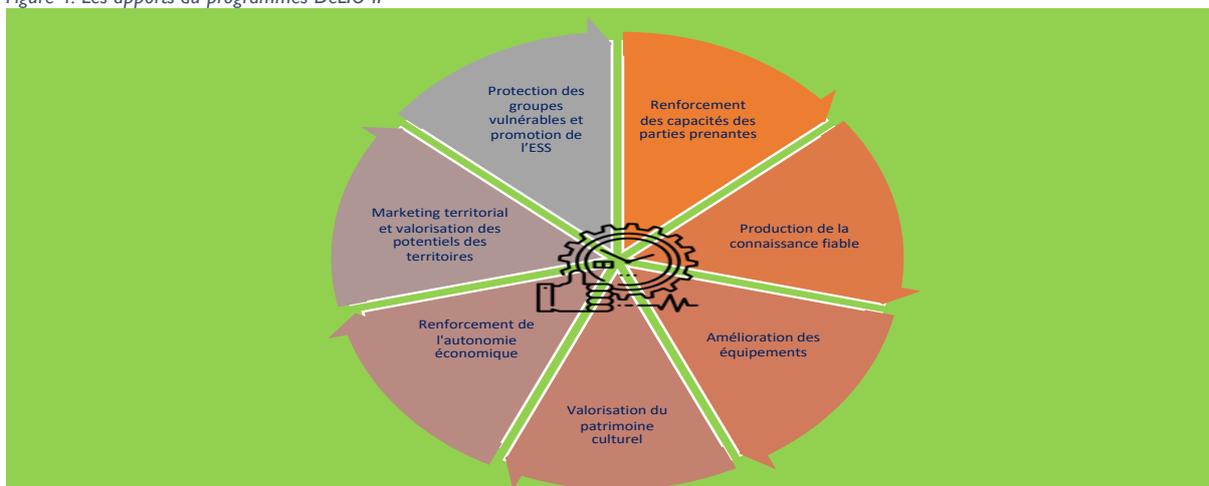
Le programme DÉLIO II a apporté une contribution globale significative à l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées à travers plusieurs éléments clés :

1. **Renforcement des capacités :** Le programme a atteint un taux élevé de renforcement des capacités des acteurs locaux, ce qui a permis de développer leurs compétences et expertises dans divers domaines (le renforcement des capacités de plus de 1000 acteurs au niveau des zones d'interventions dans des domaines de genre, commercialisation, gestion des coopératives, valorisation du patrimoine, etc.).
2. **Transfert d'expertise et appui des collectivités territoriales :** Le programme a facilité le transfert d'expertise en soutenant les collectivités territoriales dans la mise en œuvre de projets de développement. Cela a renforcé les capacités locales et favorisé l'autonomisation des acteurs locaux (l'accompagnement des conseils provinciaux dans l'élaboration des PDP, dans l'élaboration des études et dans l'innovation en matière de réalisation des projets de développement).

3. Amélioration des équipements sociaux et sanitaires : Le programme a contribué à l'amélioration des équipements sociaux et sanitaires dans les régions ciblées, ce qui a eu un impact positif sur la qualité de vie des populations défavorisées.
4. Implication des partenaires clés et partage des valeurs de développement intégré : Le programme a favorisé une implication effective des partenaires clés, tels que les autorités locales, les collectivités territoriales, les coopératives, etc. Il a également encouragé un partage élargi des principes et valeurs de développement intégré, ce qui a renforcé la cohérence et la durabilité des actions entreprises.
5. Promotion de l'identité et valorisation des potentialités régionales : Le programme a soutenu la production et la diffusion de documents visant à promouvoir l'identité culturelle et à valoriser les potentialités de la région de l'Oriental. Cela a contribué à renforcer le sentiment d'appartenance des populations locales et à promouvoir le développement économique régional.
6. Appui direct aux porteurs de projets dans les filières à forte valeur ajoutée : Le programme a apporté un appui direct aux porteurs de projets dans les filières économiques à forte valeur ajoutée. Cela a stimulé le développement économique local et a créé des opportunités d'emploi pour les populations défavorisées.
7. Promotion de l'égalité des sexes et autonomisation des femmes : Le programme a accordé une attention particulière à la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Il s'est concentré sur le soutien aux coopératives portées par des femmes, ce qui a renforcé leur rôle économique et social dans la région.
8. Production de connaissances fiables et de qualité : Le programme a réalisé des études de très bonne qualité, ce qui a permis la production de connaissances fiables et argumentées. Cela a éclairé la prise de décision et a favorisé des actions basées sur des données solides.
9. Action Covid-19 et protection des populations vulnérables : Le programme a pris des mesures pour faire face à la pandémie de Covid-19 et pour protéger les populations vulnérables et marginalisées. Cela a contribué à atténuer les effets négatifs de la crise sanitaire sur ces populations.
10. Transfert de compétences et appropriation des objectifs du programme : Le programme a favorisé le transfert de compétences entre les partenaires et a encouragé l'appropriation des objectifs du programme par les partenaires locaux et les parties prenantes. Cela a renforcé la durabilité des actions entreprises et a favorisé la continuité des efforts de développement.

Ces éléments peuvent-être résumé comme suit :

Figure 4: Les apports du programmes DÉLIO II



Source : Élaboration propre par les évaluateurs

En somme, le programme DÉLIO II a joué un rôle essentiel dans l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées en apportant des contributions globales significatives à travers une approche holistique et intégrée du développement.

3.3 Appréciation de l'efficacité par rapport aux produits

La présentation de cette section sera focalisée sur la détermination des taux de réalisation des résultats du modèle logique du programme selon les cibles fixées dans le cadre de mesure de rendement.

3.3.1 Produit 1 : Appuyer les acteurs locaux en matière d'outils de suivi-évaluation et en termes d'outils d'aide à la décision ainsi que de renforcer leurs capacités en matière d'intégration du genre dans les schémas décisionnels

Le programme DÉLIO II a mis en place des actions importantes pendant la première période du programme (2014-2018) afin de renforcer les capacités des collectivités territoriales et de soutenir les actions prioritaires de proximité à caractère social issues des plans et programmes de développement. Le tableau suivant présente le taux de réalisation des indicateurs du premier produit pour la période 2014-2018.

Tableau 5: Réalisations du programme dans le cadre du produit 1 - 2014-2018

Produit	Indicateurs	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation	Appréciation de l'évaluation
Les capacités des collectivités territoriales sont renforcées et des actions prioritaires de proximité à caractère social émanant des plans et programmes de développement sont mis en œuvre	Nombre de projets à caractère social mis en œuvre	1	5	11	220%	HS (Hautement Satisfaisant)
	Nombre de bénéficiaires des projets (60% H, 40% F)	3154 dont 40% F	3500 dont 40% Femmes	4100 dont 30% F	117,14%	HS (Hautement Satisfaisant)
	Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacité %H et %F	0	80	Réalisé	Indicateur réalisé avec un écart positif à travers plusieurs ateliers de formation (05 ateliers de formation en 2016 ciblant les fonctionnaires des CP et communes)	HS (Hautement Satisfaisant)

Sources : les revues annuelles du programme DÉLIO II (2014-2018)

Durant la période 2014-2018, l'évaluation a mis en évidence les éléments suivants :

- Amélioration progressive : Un retard a été observé au début du programme, particulièrement en 2014, avec une absence d'activités sur le terrain. Cependant, une récupération a été constatée entre 2016 et 2018, avec la réalisation des indicateurs de produits montrant des écarts positifs. Ce que démontre une progression et une mise en œuvre plus efficace du programme au fil du temps.
- Adaptation aux changements du contexte : Le programme a su intégrer efficacement les changements du contexte, notamment les lois organiques relatives aux CT (111.14, 112.14 et 113.14 relatives aux régions, aux conseil provinciaux et préfectoraux et aux communes respectivement). L'adaptation de l'intitulé du produit et la focalisation sur les compétences des Conseils Provinciaux témoignent d'une bonne capacité d'ajustement et d'alignement sur les évolutions législatives et institutionnelles.
- Collaboration avec les acteurs locaux : L'accompagnement du processus de planification territoriale, notamment dans l'élaboration des Plans de Développement Provinciaux (PDP), ainsi que dans la concrétisation des actions à caractère social prioritaires, a été identifié comme un point fort du programme. Cela met en avant l'importance de travailler en collaboration avec les acteurs locaux pour assurer une planification cohérente et répondre aux besoins spécifiques des territoires.

- Importance de la visibilité et du marketing territorial : Le soutien apporté au processus de marketing territorial pour accroître la visibilité des territoires d'intervention du programme a été souligné. Ce que met en évidence la volonté de promouvoir les zones ciblées et de renforcer leur attractivité pour favoriser le développement territorial.
- Impact sur les secteurs sociaux prioritaires : La focalisation sur les secteurs de la santé, de l'éducation et des actions de protection sociale a eu un impact direct sur les populations bénéficiaires. Les projets réalisés dans ces domaines ont contribué à améliorer la qualité de vie des communautés locales.

"Les équipements que nous avons reçus dans le cadre du projet DÉLIO II ont considérablement amélioré notre capacité d'analyse et ont permis de réduire les délais d'obtention des résultats. Nous sommes désormais en mesure de répondre plus efficacement aux besoins de la population de la province de Figuig, en évitant les longs déplacements jusqu'à Oujda. Cela a eu un impact significatif sur la qualité de vie de nos concitoyens." Citation d'un responsable rencontré au laboratoire à Sidi Bouraafa

D'une manière générale, malgré les défis initiaux, le programme a réussi à progresser et à obtenir des résultats positifs. L'adaptation aux changements du contexte, la collaboration avec les acteurs locaux et la focalisation sur les secteurs sociaux prioritaires ont été des facteurs clés de réussite. Pour consolider ces acquis, il est recommandé de continuer à renforcer la coordination et la collaboration avec les partenaires locaux, tout en mettant l'accent sur la visibilité et le marketing territorial pour assurer la durabilité des actions entreprises.



Pour la période 2019-2023, le produit 1 a été réadapté pour l'appui des partenaires dans l'intégration du genre. L'intitulé du produit 1 est « Les capacités des partenaires en termes de gouvernance locale et de genre sont renforcées ». Les réalisations du programme dans ce produit 1 durant 2019-2023 sont :

Tableau 6 : Réalisations du programme dans le cadre du produit 1 - 2019-2023

Produits	Indicateurs	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation	Appréciation de l'évaluation
Les capacités des partenaires en termes de gouvernance locale et de genre sont renforcées	Nombre d'actions de RC mises en œuvre	0	3	3	100%	S(Satisfaisant)
	Nombre de bénéficiaires	0	120 (dont 30% des femmes)	172 (60%H, 40% F)	143%	HS (Hautement Satisfaisant)
	Nombre de partenaires appuyés	0	3	3	100%	S(Satisfaisant)
	Nombre de projet appuyés		3	3	100%	S(Satisfaisant)

Sources : les revues annuelles du programme DÉLIO II (2019-2022)

L'évaluation met en évidence à la fois des aspects positifs et des défis à relever dans l'intégration du genre dans les stratégies d'intervention des partenaires. En effet, il est noté que la forte implication du Conseil provincial de Jerada dans cette initiative est encourageante, démontrant un engagement envers l'intégration du genre. Cependant, il est préoccupant de constater que les autres partenaires semblent moins sensibilisés à cette question. Dans ce sens, il est important de renforcer la sensibilisation et l'engagement de l'ensemble des acteurs impliqués.

Le renforcement des capacités de l'équipe de l'ADO dans l'intégration du genre est un élément positif, car cela permet de mieux comprendre et d'appliquer les principes de l'approche genre dans les interventions. Cette valeur ajoutée est soulignée par les responsables interrogés.

L'appui aux projets visant les femmes, tel que l'aménagement d'un gîte rural au profit des femmes rurales de la province de Berkane, est considéré comme bénéfique. Cependant, la visite du Centre Féminin de Jerada met en évidence un défi spécifique lié à l'appropriation et à l'engagement des responsables de l'association (la cuisine pédagogique n'est pas fonctionnelle et les responsables évoquent le manque et l'inadaptabilité des équipements). Il est essentiel de mettre en place un mécanisme de renforcement pour assurer l'atteinte des résultats attendus.

Les visites d'échanges sont identifiées comme étant bénéfiques pour la capitalisation des bonnes pratiques. Cela souligne l'importance de partager les expériences et les connaissances entre les différents acteurs afin d'améliorer les approches et les résultats.

L'accompagnement pour la création d'un regroupement de communes chargé de la gestion des déchets ménagers est une action positive. Cela témoigne de l'engagement envers des pratiques durables et de la reconnaissance de l'importance de l'inclusion dans la gestion des déchets.

Les résultats de l'évaluation soulignent à la fois les progrès réalisés dans l'intégration du genre dans les stratégies d'intervention, ainsi que les défis persistants. Il est crucial de continuer à sensibiliser et à renforcer les capacités de tous les partenaires concernés afin d'assurer une intégration efficace du genre.

3.3.2 Produit 2 : Appuis et promotion des initiatives locales de développement liées à l'éco tourisme

Tableau 7 : Réalisations du programme dans le cadre du produit 2

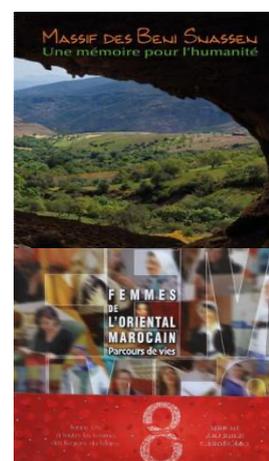
Produits	Indicateurs	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation	Appréciation de l'évaluation
Les initiatives locales de développement liées à l'écotourisme sont appuyées et promues	Nombre de projets de développement de tourisme appuyés	0	4	3	75%	MS (Moyennement Satisfaisant)
	Nombre d'action de promotion du tourisme mises en œuvre	0	5	5	100%	S(Satisfaisant)
	Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacité %H et %F	0	50	50 (70%H, 30% F)	100%	HS (Hautement Satisfaisant)

Sources : les revues annuelles du programme DÉLIO II (2014-2018)

Avant d'évaluer l'efficacité des actions du produit 2, il est important de mentionner que ce produit concerne uniquement la période 2014-2018 et n'a pas été repris après la mise à jour du cadre logique en 2019.

Les entretiens démontrent que le programme DÉLIO II a réussi à impliquer et renforcer les capacités des professionnels et des acteurs clés du tourisme au niveau des provinces de Berkane et de Figuig en matière de gestion et de valorisation des sites et des structures touristiques.

Les actions de publication et de diffusion de beaux livres sur la richesse des territoires de Beni Znassen et d'autres sites préhistoriques de la région (Massif des Beni Znassen, Mémoire de l'humanité), sur les femmes de l'Oriental (Femmes de l'Oriental marocain : parcours de vies), sur la connectivité de l'Oriental (L'Oriental et la Méditerranée au-delà des frontières) et sur la mémoire partagée ont été largement appréciées par les informateurs clés rencontrés lors de l'évaluation. Ces informateurs clés estiment que les beaux livres valorisent le potentiel historique de la région et ont été produits avec un haut niveau de professionnalisme. Ils notent également que les beaux livres ont été largement diffusés via des plateformes



locales et nationales (telles que acroiseedeschemins.ma, maariculture.com, maisondulivre.ma, qitab.ma, mapoujda.ma, etc.).

Dans la même optique, le programme DÉLIO II a valorisé des sites grâce à la mise en place d'actions de signalisation (en français, en arabe et en anglais) et de renforcement de la visibilité de ces sites touristiques et historiques. Ces actions ont été grandement appréciées par les équipes du programme.

En conclusion, le programme DÉLIO II a obtenu des résultats positifs en termes de renforcement des capacités, d'implication des acteurs clés, de valorisation des sites touristiques et historiques, ainsi que de diffusion de connaissances à travers les beaux livres.



3.3.3 Produit 3 : Appuyer les initiatives de valorisation et de promotion du patrimoine culturel et naturel dans la Région de l'Oriental

Tableau 8: Réalisations du programme dans le cadre du produit 3

Produits	Indicateurs	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation	Appréciation de l'évaluation
L'identité culturelle et patrimoniale des zones d'intervention du programme est renforcée	Nombre de projets visant la valorisation du patrimoine matériel et immatériel mis en œuvre	0	3	3	100%	HS (Hautement Satisfaisant)
	Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacités %H et %F	0	100	200 (70%H, 30% F)	200%	HS (Hautement Satisfaisant)

Sources : les revues annuelles du programme DÉLIO II (2014-2022)

Le produit 3 couvre toute la période du programme DÉLIO II (2014-2023), ainsi, les actions représentent la continuité des actions déjà lancées dans le cadre de la phase I du programme DÉLIO (2008-2013). Dans ce sens, l'évaluation révèle des constatations mitigées :

- D'une part, le travail et le processus d'accompagnement et de restauration de l'École Hassania à Ksar Loudaghir Figuig sont très appréciés par les acteurs locaux et les membres de l'association. Dans ce sens, la restauration des salles et la préservation de l'école Hassania ont permis la réouverture de ses portes et l'organisation d'activités ciblant les femmes (cours d'alphabétisation), les enfants (préscolaire), les jeunes (informatique) et le grand public à travers l'organisation d'événements rassemblant l'ensemble des habitants et des visiteurs.
- Le processus de valorisation du patrimoine matériel et immatériel de la région à travers la conception, la rédaction, l'impression et la diffusion de deux beaux livres (en arabe et en français) portant sur l'art culinaire juif et le patrimoine minier et l'avenir de Jerada est également largement apprécié par les acteurs rencontrés lors de la visite terrain de l'évaluation.
- L'évaluation a également souligné l'importance de l'appui au site minier et à la création d'un institut d'interprétation du patrimoine minier de Jerada selon une approche intégrée et complémentaire (les travaux ne sont pas encore finalisés). Les parties prenantes reconnaissent ainsi l'utilité et la pertinence de l'approche adoptée par le programme DÉLIO II pour des interventions efficaces et durables. Les acteurs estiment que les interventions du programme DÉLIO II contribuent à la préservation de l'identité du territoire de Jerada et favoriseront la création d'une dynamique économique autour de ces interventions.



- L'importance accordée à la question du patrimoine se manifeste clairement à travers le lancement du projet "Sauvegarde et valorisation du patrimoine culturel matériel et immatériel et soutien à la créativité chez les jeunes dans le domaine des industries culturelles et créatives dans la région de l'Oriental" en partenariat avec l'UNESCO. Suite à des entretiens menés avec l'ADO, le PNUD et l'UNESCO, il a été révélé que 10 ateliers de renforcement des capacités des professionnels du patrimoine culturel matériel et immatériel de la région de l'Oriental ont déjà été organisés pour développer les connaissances et les compétences des professionnels, renforçant ainsi leur capacité à préserver et à valoriser de manière durable le patrimoine culturel de la région. Selon les informations fournies par les informateurs clés, l'intégration de l'industrie culturelle et la production musicale pour les jeunes favorisent l'émergence de nouvelles opportunités économiques et artistiques. En encourageant les jeunes à s'impliquer dans ces domaines, le projet crée un environnement propice au développement des industries culturelles et créatives, contribuant ainsi à la croissance économique de la région de l'Oriental tout en préservant son héritage culturel.
- Les interventions du programme dans le cadre de ce produit ont également porté sur le soutien au projet de la "Grotte du Chameau" dans la commune de Zegzal, province de Berkane. Les actions ont été correctement réalisées selon les attentes des acteurs clés, en suivant une approche basée essentiellement sur la concertation avec l'ensemble des parties prenantes, la professionnalisation de l'intervention (analyse financière et étude de tarification du projet de gestion de la grotte du chameau, préparation d'un cahier des charges pour la cession de son exploitation) et la capitalisation des bonnes pratiques (visites des grottes du sud de la France). Cependant, lors de la visite de la grotte du chameau lors de la mission sur le terrain, il a été constaté que la grotte est fermée depuis longtemps. Cette fermeture est le résultat d'une modification de l'approche de gestion de la grotte, qui sera désormais confiée à une société privée selon les habitants. Les entretiens ont également révélé que cette modification du système de gestion de la grotte a un impact négatif sur les actions déjà mises en place par le programme DÉLIO II. Dans ce sens, l'évaluation souligne l'importance de renforcer et d'élargir les concertations avec l'ensemble des acteurs concernés et de mettre en place des interventions dans le cadre de conventions de partenariat afin de garantir l'appropriation et la durabilité des actions par les parties prenantes.



En dépit du retard dans l'achèvement de certaines actions et des impacts négatifs de la période de la COVID-19 sur le rythme des activités en 2020, le produit 3 du programme DÉLIO II a donné des résultats mitigés lors de son évaluation. Les actions entreprises dans le cadre du projet "Sauvegarde et valorisation du patrimoine culturel matériel et immatériel, ainsi que le soutien à la créativité chez les jeunes dans le domaine des industries culturelles et créatives dans la région de l'Oriental", ainsi que les actions de restauration et d'accompagnement de l'École Hassania à Ksar Loudaghir Figui, ont été appréciées. De même, la valorisation du patrimoine matériel et immatériel de la région à travers la création de livres sur l'art culinaire juif et le patrimoine minier a été considérée comme un moteur de développement. Cependant, la fermeture de la Grotte du Chameau a eu un impact négatif sur les actions déjà entreprises. Afin d'assurer la durabilité de ces actions, il est essentiel de renforcer les concertations avec les parties prenantes et d'établir des partenariats solides. Malgré les défis rencontrés, le produit 3 a contribué à la préservation de l'identité territoriale de Jerada et a stimulé le développement économique de la région.

3.3.4 Produit 4 : La réalisation des projets socioéconomiques et le renforcement des capacités des jeunes initiatives innovantes dans la Région

Tableau 9: Réalisations du programme dans le cadre du produit 4

Produits	Indicateurs	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation	Appréciation de l'évaluation
Des projets socio-économiques sont réalisés	Nombre de projets visant la valorisation des produits locaux mis en œuvre	5	3	9	300%	HS (Hautement Satisfaisant)
	Nombre de bénéficiaires %H et %F	0	300	519 (70%H, 30% F)	173%	HS (Hautement Satisfaisant)

Sources : les revues annuelles du programme DÉLIO II (2014-2022)

Dans le cadre du produit 4, l'évaluation note les éléments suivants :

- Stratégie de continuité** : Le programme DÉLIO II a adopté une stratégie de continuité en soutenant les projets de développement socio-économique et de promotion de l'emploi dans les filières identifiées lors de la phase I du programme. Les filières sont sélectionnées en concertation avec les acteurs clés, tels que les Directions Provinciales de l'Agriculture. Cette approche favorise la cohérence et la consolidation des projets.
- Ciblage des filières à fort potentiel** : Le programme cible des filières à fort potentiel, telles que l'héliculture (Berkane), l'aviculture (Taourirt) et l'apiculture, dans différentes provinces de la région de l'Oriental. Cette approche vise à stimuler le développement économique et à exploiter les avantages comparatifs de chaque province.
- Approche complémentaire** : L'offre du programme DÉLIO II est complémentaire, avec un renforcement des capacités à toutes les étapes des chaînes de valeur production, transformation et commercialisation notamment en ligne), la capitalisation des bonnes pratiques (voyages d'échanges), l'accompagnement et la mise en réseau des parties prenantes. Cette approche holistique favorise une croissance durable et une amélioration globale des filières soutenues.
- Ciblage des groupes vulnérables** : Le programme accorde une attention particulière à la mise en place de projets pour les femmes, en favorisant la présence des coopératives de femmes et en ciblant les chaînes de valeur où les femmes sont fortement représentées (comme la couture à Jerada et Taourirt). Cela contribue à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre du développement économique.
- Identification des besoins réels des coopératives** : Le programme accorde du temps aux coopératives pour une identification précise de leurs besoins réels et propose un appui matériel adapté. Cependant, certains cas de non-conformité dans les projets sont attribués à un manque d'expérience des membres de la coopérative et à des besoins irréalistes identifiés (comme l'équipe de la cuisine pédagogique de l'association UNFM à Jerada et la coopérative des dattes à Figuig).
- Professionalisation des mécanismes de travail des coopératives** : Des actions pionnières visent à professionnaliser les mécanismes de travail des coopératives, notamment par l'obtention de labels, de normes HACCP, d'hygiène et de mise en conformité des unités de production.
- Renforcement de la gouvernance des coopératives** : Le programme accorde une importance particulière au renforcement de la gouvernance des coopératives en fournissant un soutien technique et administratif. Cela contribue à une gestion plus efficace et transparente des coopératives.
- Adoption de l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI)** : L'adoption de l'AMI à partir de 2021 pour l'appui aux projets des coopératives démontre l'importance accordée à la reddition de comptes du programme par l'ADO et le PNUD. Cela favorise la transparence et l'équité dans l'allocation des ressources.
- L'implication des coopératives portées par les jeunes** : Le programme DÉLIO II a accordé une importance aux projets portés par les jeunes. Comme par exemple l'équipement d'une unité de réparation de véhicules et de dépannage en matériel mécanique, pneumatique et parallélisme au profit de la coopérative Scan Auto.
- L'implication des coopératives portées par les jeunes** : Le programme DÉLIO II a accordé une grande importance aux projets portés par les jeunes. Un exemple concret est celui de la coopérative Scan Auto, qui a bénéficié d'un soutien financier pour mettre en place une unité de réparation de véhicules ainsi qu'un service de dépannage spécialisé.

Les rencontres avec les coopératives lors de la phase d'évaluation ont permis de dégager des constatations concernant les changements souhaités dans le soutien du programme :

- Plusieurs coopératives soutenues dans le cadre du programme se présentent comme des modèles de réussite. Par exemple, deux coopératives de couture visitées à Jerada et Taourite (augmentation de 20 à 25% de chiffres d'affaires pour les deux coopératives), à la création d'emplois (les deux coopératives ont intégré de nouvelles femmes dans leurs structures) et à l'inclusion socio-économique des membres de la coopérative. Généralement, ces coopératives sont portées par des femmes, ce qui renforce l'attention accordée par le programme à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.
- Les visites sur le terrain ont également révélé un autre profil de coopératives soutenues dans le secteur agricole, comme la coopérative Kounouz à Berkan et les coopératives de production de miel à Taourirt, qui ont des performances moyennes. Ces performances sont le résultat de la sécheresse et de la baisse des niveaux de production.
- Un profil de coopératives visitées montre des performances faibles (comme dans le cas de l'équipe de cuisine de l'association UNFM à Jerada et une autre coopérative à Figuig). Cela est lié à la focalisation de l'activité de la coopérative sur la transformation des produits, qui nécessite un niveau d'expertise et d'accompagnement avancé pour réussir ce type de projet.

Les actions mises en place dans le cadre de ce produit ont contribué à l'amélioration et à la diversification de l'offre des coopératives en termes de produits du terroir sur le marché, à la promotion de produits à forte valeur ajoutée et à l'amélioration de la situation socio-économique des groupements de producteurs grâce à la génération de nouveaux revenus. Cependant, la sécheresse, le manque d'indicateurs de bonne gouvernance dans certaines coopératives, la valeur ajoutée limitée de la transformation et le besoin d'un niveau d'expertise élevé pour les coopératives de transformation ont un impact sur l'effet de ces actions.

Dans l'ensemble, le programme DÉLIO II a adopté une approche stratégique et holistique pour soutenir le développement socio-économique et la promotion de l'emploi dans les filières identifiées. Les principales conclusions de l'évaluation mettent en évidence plusieurs éléments positifs, tels que la stratégie de continuité, le ciblage des filières à fort potentiel, l'approche complémentaire, le ciblage des groupes vulnérables, l'identification des besoins réels des coopératives, la professionnalisation des mécanismes de travail, le renforcement de la gouvernance et l'adoption de l'Appel à Manifestation d'Intérêt. De plus, le programme s'ouvre également aux services des jeunes, démontrant ainsi son adaptabilité. Cependant, certaines lacunes ont également été identifiées, telles que l'inactivité de quelques coopératives appuyées dans le cadre du programme.

3.4 Efficacité de l'action COVID-19

Pendant la période de la COVID-19, les responsables du programme de l'ADO et du PNUD ont fait preuve d'une réactivité exemplaire face aux nouveaux besoins des groupes vulnérables et marginalisés. Les actions mises en place ont été largement appréciées par l'ensemble des acteurs sur le terrain. :

- L'acquisition de tablettes informatiques au profit des élèves des écoles communautaires de la Province de Figuig a été une initiative louable.
- La fourniture et le transport du mobilier de bureau pour le Centre d'addictologie ont contribué à l'amélioration des conditions de travail du personnel et à l'accueil des patients.
- La diversification de l'offre de soins pour les personnes souffrant de troubles addictifs en équipant l'espace médical du Centre d'addictologie de la commune de Berkane est une démarche encourageante. Cependant, il conviendrait de veiller à l'opérationnalisation du centre pour une efficacité accrue.
- Le renforcement des infrastructures de santé dans la province de Figuig au profit des populations défavorisées issues des milieux ruraux a été une étape cruciale pour assurer l'accès aux soins de base (équipement du laboratoire provincial).
- Le renforcement des équipements de l'hôpital provincial de Jerada a été une mesure importante pour renforcer les capacités de prise en charge des patients.

D'une manière générale, les actions entreprises par l'ADO et le PNUD pendant la période de la COVID-19 ont démontré une réactivité louable pour répondre aux besoins des groupes vulnérables et marginalisés.

3.5 Efficacité du programme DÉLIO II par rapport aux aspects de l'approche Genre

L'efficacité du programme DÉLIO II en matière d'intégration de l'approche Genre a été largement appréciée, avec plusieurs éléments positifs à souligner. Tout d'abord, le programme a favorisé l'égalité des sexes en mettant en place des mesures spécifiques. Il a encouragé la participation des femmes en exigeant leur contribution dans le cadre du programme, et il a veillé à ce que les femmes et les jeunes soient présents au sein des équipes chargées de sa mise en œuvre.

Une autre mesure positive a été la désagrégation des indicateurs par sexes. Cela a permis d'obtenir des données précises sur les disparités entre hommes et femmes, et d'ajuster les actions du programme en conséquence. De plus, le programme s'est concentré sur les coopératives gérées par les femmes, en favorisant leur participation à la prise de décision.

Au cours de la période 2019-2023, le programme a mis l'accent sur l'intégration du genre et a cherché à institutionnaliser cette approche dans les stratégies des partenaires, en commençant par l'ADO. Il a également accordé une attention particulière aux groupes vulnérables et marginalisés, en tenant compte des personnes en situation de handicap et des groupes marginalisés.

Un autre aspect positif a été l'identification de la participation des femmes dans les rapports, notamment à travers les présentations PowerPoint des revues. Cela met en évidence l'importance de rendre visible la contribution des femmes dans le cadre du programme.

Cependant, l'évaluation note des limitations qui impactent l'efficacité du programme en matière d'intégration du genre d'une manière transversale :

- Le manque de production des analyses genre dans les rapports produits par le programme.
- Manque d'une modélisation genre des bénéficiaires des actions du programme.
- En dépit des efforts entrepris pour l'implication des groupes vulnérables, le budget du programme n'est pas sensible au genre.
- Le manque d'une expertise spécialisée en genre au sein de l'UGP.

4. Efficience

L'objectif de cette section est de déterminer si les ressources ont été utilisées de manière optimale pour maximiser l'impact du programme et atteindre les résultats escomptés. Elle examine également la coordination et la collaboration entre les parties prenantes pour assurer une mise en œuvre efficace du programme. Les questions clés abordées dans cette section sont les suivantes :

- Quelle proportion du budget est directement affectée aux groupes cibles du programme ?
- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique afin d'assurer la réalisation des produits ?
- Comment s'organise la coordination entre les principaux partenaires de mise en œuvre et les principales parties prenantes du programme ?

La question d'évaluation suivante résume les sous-questions qui seront abordées dans ce critère.

QE5 : Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines, financières et administratives mobilisées dans le cadre du programme et l'application des politiques, procédures et outils a-t-elle favorisé ou au contraire entravé l'atteinte des résultats attendus ?

4.1 Résumé de la réponse

La gestion du budget alloué au programme a été globalement fluide, avec une répartition adéquate des coûts entre les différentes années. Les rapports de suivi financier ont fait preuve de rigueur et de transparence, favorisant ainsi la confiance et l'utilisation rationnelle des ressources financières.

L'analyse des données d'évaluation met en évidence les efforts déployés par le programme pour orienter ses dépenses vers les groupes cibles, en particulier les groupes marginalisés. Une part significative du budget a été consacrée à la mise en place d'actions ciblant ces groupes, démontrant ainsi l'engagement du programme dans la réalisation de ses résultats.

En matière de gestion du programme, plusieurs éléments ont facilité la coordination et l'efficacité de la gestion du programme, telle que l'ancrage territorial de l'ADO, la bonne appropriation et la confiance entre les partenaires.

Toutefois, le manque de systématisation du S&E du programme au niveau de l'UGP rend l'appréciation des dispositifs de S&E difficile.

4.2 Analyse de la planification financière du programme lors de la conception

Lors de la conception du programme (période 1014-2018), les partenaires ont estimé que la mise en œuvre du programme nécessite un budget de 5 673 440,56 USD². Ce budget est composé de la contribution de l'Agence de l'Oriental à hauteur de 88.12% (soit 5 000 000,00 USD) et la contribution du PNUD avec 523 440,56 USD (soit 9.22%). Ainsi, le programme prévoit la mobilisation par le PNUD d'une somme de 150 000,00 USD (2,64%).

Tableau 10: Répartition par produits des budgets estimatifs du programme DÉLIO II pour la période initiale (2014-2018)

Produit	Budget/MAD	Pourcentage
Produit 1. Les capacités des collectivités territoriales sont renforcées et des actions prioritaires de proximité à caractère social émanant des plans et programmes de développement sont mis en œuvre	11 222 602,7	24,36%
Produit 2. Les initiatives locales de développement liées à l'écotourisme sont appuyées et promues	3 476 027,38	7,55%
Produits 3. L'identité culturelle et patrimoniale des zones d'intervention du programme est renforcée	6 058 219,21	13,15%
Produit 4. Des projets socio-économiques sont réalisés	9 335 616,46	20,26%
Produit 5. L'UGP est opérationnelle, les capacités des bénéficiaires et membres de l'UGP sont renforcées, un plan de communication et de S&E est élaboré et mis en œuvre	13 839 554,8	30,04%
Autres frais de gestion	2 136 316,78	4,64%
Total	46068337,35	100%

Source : Documents du programme 2014-2018

L'analyse de la répartition financière du budget par produit lors de la planification financière du programme démontre l'importance accordée aux produits 1, 4 et 5. En effet, les produits 1 et 4 représentent les deux produits qui nécessitent des financements colossaux, tandis que le produit 5 représente les frais de gestion prévisionnelle qui ne dépassent pas 30,04 %. Ce taux prévisionnel pour la gestion du programme démontre une performance et rejoint les standards internationaux en matière de gestion du programme (moins de 35%).

Pour la deuxième période du programme 2019-2023, les partenaires ont estimé que la mise en œuvre du programme nécessite un budget de 5 172 863,31 USD. Selon le document du programme, ce budget est composé des reliquats de première période (2014-2018) et le reste sera versé par l'agence de l'Oriental.

Tableau 11: Répartition par produits des budgets estimatifs du programme DÉLIO II pour la période initiale (2019-2023)

Produit	Budget/MAD	Pourcentage
Produit 1. Les capacités des partenaires en termes de gouvernance locale et de genre sont renforcées	11 800 000,00	24,31%
Produits 3. L'identité culturelle et patrimoniale des zones d'intervention du programme est renforcée	16 600 000,00	34,20%
Produit 4. Des projets socio-économiques sont réalisés	7 800 000,00	16,07%
Produit 5. L'UGP est opérationnelle, les capacités des bénéficiaires et membres de l'UGP sont renforcées, un plan de communication et de S&E est élaboré et mis en œuvre	12 344 560,00	25,43%
Total	48 544 560,00	100%

Source : Document du programme 2019-2023

Après l'analyse de la première période du programme, les partenaires ont décidé de renforcer le budget alloué aux actions du produit 3 (passer de 13,15% à 34,20% du budget global). De même, le financement de l'Unité de Gestion du Projet (UGP) est réduit à 25,43% au lieu de 30,04% durant la première période.

² Taux de change appliqué en 2014 : 1 USD = 8,12 MAD

4.3 Analyse de l'exécution financière du programme par année de mise en œuvre

Pour l'analyse de l'exécution financière, il est essentiel de noter que le programme adopte une approche de planification budgétaire flexible, dans laquelle le solde restant de chaque année est pris en considération pour l'élaboration du budget de l'année suivante. Il est important de souligner que cette approche permet d'optimiser l'utilisation des ressources financières et de mieux s'adapter aux fluctuations éventuelles des dépenses tout en maintenant le cap sur les objectifs fixés.

Ainsi, durant la première période du programme, l'exécution financière se présente comme suit :

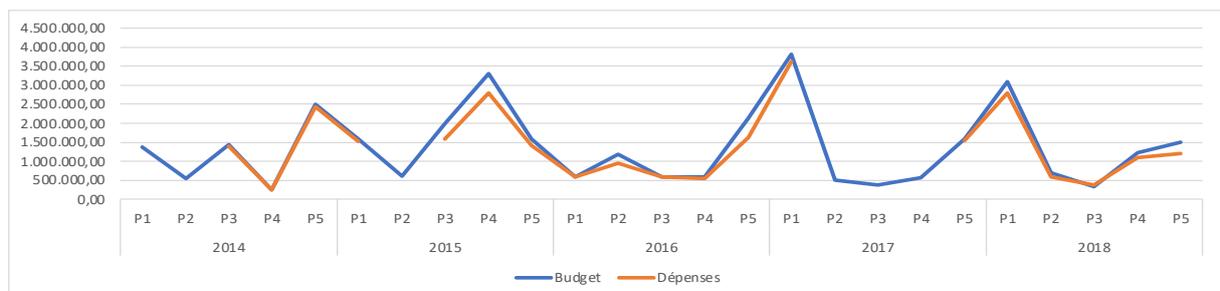
Tableau 12: Taux de déboursement du programme DÉLIO II durant la première période

	Produits	Budget	Dépenses	% D/B
2014	P1	1.382.649,65	1.342.378,26	97%
	P2	561.021,52		0%
	P3	1.430.327,20	1.388.667,22	97%
	P4	257.458,89	249.960,15	97%
	P5	2.495.920,97	2.436.000,00	98%
	Total 2014	6.127.378,23	5.417.005,63	88%
2015	P1	1.598.089,57	1.523.580,12	95%
	P2	608.514,67		0%
	P3	1.999.405,46	1.596.318,03	80%
	P4	3.303.365,57	2.787.506,36	84%
	P5	1.598.655,04	1.408.311,44	88%
	Total 2015	9.108.030,31	7.315.715,95	80%
2016	P1	593.030,96	585.598,16	99%
	P2	1.186.061,85	952.857,15	80%
	P3	593.030,96	583.728,61	98%
	P4	593.030,96	558.217,28	94%
	P5	2.145.453,73	1.633.622,77	76%
	Total 2016	5.110.608,47	4.314.023,97	84%
2017	P1	3.813.083,71	3.621.468,60	95%
	P2	514.322,91		0%
	P3	381.308,38	352.906,32	93%
	P4	576.396,33		0%
	P5	1.582.873,09	1.544.462,08	98%
	Total 2017	6.867.984,43	5.518.837,01	80%
2018	P1	3.090.000,00	2.800.000,00	91%
	P2	700.400,00	600.000,00	86%
	P3	329.600,00	380.000,00	115%
	P4	1.236.000,00	1.100.000,00	89%
	P5	1.495.560,00	1.200.000,00	80%
	Total 2018	6.851.560,00	6.080.000,00	89%

Source : Revues du programme 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018

Le tableau démontre des performances en matière des taux d'exécution financière. Les taux dépassent 80% pour l'ensemble des produits. Cette performance du programme est synthétisée dans le graphique suivant.

Figure 5: Présentation graphique des taux d'exécution du programme DÉLIO II durant la première période



Source : Revues du programme 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018

Pour la deuxième période (2019-2023), l'exécution financière suit le même principe que celui de la première période. Le tableau ci-dessous résume la performance en matière de taux d'exécution financière du programme DÉLIO II :

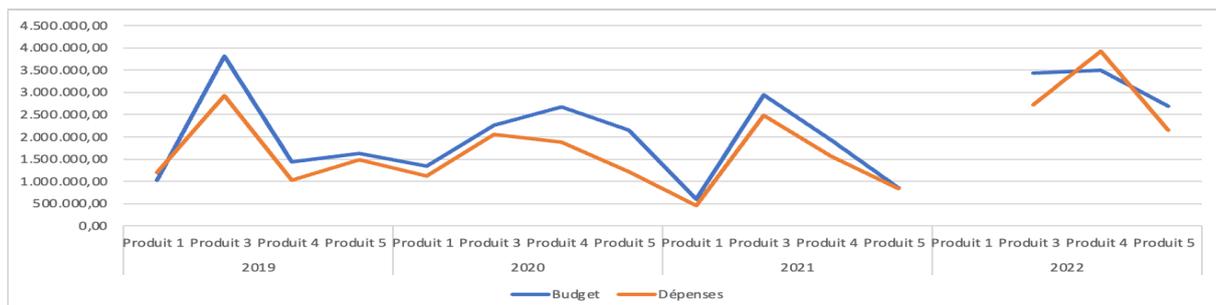
Tableau 13: Taux de déboursement du programme DÉLIO II durant la deuxième période

	Produits	Budget	Dépenses	% D/B
2019	Produit 1	1.030.000,00	1.204.260,00	117%
	Produit 3	3.811.000,00	2.933.160,00	77%
	Produit 4	1.442.000,00	1.022.095,00	71%
	Produit 5	1.636.026,25	1.483.927,74	91%
	Total 2019	7.919.026,25	6.643.442,74	84%
2020	Produit 1	1.339.000,00	1.130.000,00	84%
	Produit 3	2.266.000,00	2.051.452,28	91%
	Produit 4	2.678.000,00	1.888.040,00	71%
	Produit 5	2.152.700,00	1.218.200,77	57%
	Total 2020	8.435.700,00	6.287.693,05	75%
2021	Produit 1	600.000,00	465.900,00	78%
	Produit 3	2.934.125,17	2.489.464,21	85%
	Produit 4	1.925.660,00	1.561.593,52	81%
	Produit 5	854.004,13	831.116,28	97%
	Total 2021	6.313.789,30	5.348.074,01	85%
2022	Produit 1			
	Produit 3	3.429.900,00	2.722.331,17	79%
	Produit 4	3.496.850,00	3.928.607,20	112%
	Produit 5	2.691.390,00	2.155.491,73	80%
	Total 2022	9.618.140,00	8.806.430,10	92%

Source : Revues du programme 2019, 2020, 2021 et 2022

Le tableau présente les performances en matière de taux d'exécution financière durant la deuxième période du programme DÉLIO II (2019-2023). À l'exception de l'année 2020, marquée par la propagation de la COVID-19, où le taux de déboursement du programme n'a pas dépassé 75%, les taux d'exécution financière pour les autres années ont dépassé 84%. Cette performance remarquable du programme est illustrée dans le graphique ci-dessous.

Figure 6: Présentation graphique des taux d'exécution du programme DÉLIO II durant la deuxième période



Source : Revues du programme 2019, 2020, 2021 et 2022

Il est important de noter que l'année 2020 a été particulièrement difficile en raison de la pandémie mondiale de COVID-19, ce qui a entraîné des contraintes et des défis en matière de réalisation des activités pour de nombreux projets et programmes, y compris DÉLIO II. Malgré cela, les responsables du programme et l'équipe de gestion ont réussi à maintenir un taux de déboursement de 75%, témoignant de son engagement et de sa capacité à faire face aux difficultés rencontrées.

Les taux d'exécution financière élevés pour les autres années soulignent l'efficacité continue de la planification budgétaire flexible du programme, qui a permis d'optimiser l'utilisation des ressources et de poursuivre la réalisation des objectifs fixés malgré la continuité de la pandémie de la COVID-19.

4.4 Efficience de l'utilisation des ressources du programme

La gestion financière du programme DÉLIO II présente plusieurs éléments positifs en termes d'efficience :

1. Bonne répartition des coûts : Les coûts du programme ont été répartis de manière équilibrée entre les différentes années du programme. Cela permet une utilisation optimale des ressources financières tout au long de sa durée (comme il est illustré dans les tableaux ci-dessus).
2. Absence de gaspillage : Les entretiens avec les parties prenantes démontre que les politiques d'achat ont été bien maîtrisées, ce qui a évité tout gaspillage d'argent dans le cadre du programme.

3. Rigueur et transparence des rapports financiers : Les rapports de suivi financier du programme ont été réalisés avec rigueur et transparence, permettant une meilleure visibilité sur l'utilisation des ressources financières.
4. Flexibilité dans les réaffectations budgétaires : Le programme a fait preuve de flexibilité en permettant des réaffectations budgétaires pour s'adapter aux changements du contexte, assurant ainsi une meilleure adaptation des ressources aux besoins du programme.
5. Appropriation des procédures de gestion financière : Les partenaires territoriaux ont progressivement adopté et assimilé les procédures de l'ADO et du PNUD, ce qui favorise une meilleure collaboration et coordination dans la gestion du programme.
6. Flexibilité et arrangement des partenaires : Les partenaires impliqués dans le programme ont fait preuve de flexibilité et d'arrangement pour assurer le bon déroulement des actions du programme.
7. Impact limité des transferts d'argent : Les transferts d'argent effectués n'ont pas eu d'incidence sur le rythme et le calendrier du programme, à l'exception des actions impliquant l'UNESCO.

Cependant, il existe également des limitations et des points à améliorer :

1. Non appropriation des standards de gestion au début du programme : Au début du programme, il y a eu un manque d'appropriation des standards de gestion, ce qui peut avoir entraîné des difficultés et des inefficacités initiales.
2. Restrictions liées à la situation de la COVID-19 : Les restrictions imposées par les autorités en raison de la situation de la COVID-19 peuvent avoir impacté la gestion financière du programme et entraîné des contraintes supplémentaires.
3. Durée du programme et absence d'évaluation à mi-parcours : La durée du programme est très longue, ce qui peut rendre la gestion financière plus complexe. De plus, l'absence d'une évaluation à mi-parcours peut limiter la capacité d'ajustement et d'amélioration continue du programme.
4. Retard au début et non-respect du calendrier : Des retards initiaux et un non-respect du calendrier a eu des conséquences sur la gestion du programme et nécessitent une attention particulière pour éviter des impacts négatifs à long terme.

En conclusion, la performance globale de la gestion financière du programme DÉLIO II est appréciable grâce à des éléments tels que la répartition des coûts, l'absence de gaspillage, la maîtrise des budgets et la transparence des rapports financiers. Cependant, il reste des aspects à améliorer, notamment en ce qui concerne l'appropriation des standards de gestion financière.

4.5 Efficience de l'usage des ressources humaines

La performance de l'efficience en matière de ressources humaines dans la mise en œuvre du programme DÉLIO II présente des aspects positifs et des points à améliorer.

Du côté positif, les équipes de l'ADO et du PNUD ont démontré sa compétence et son engagement en contribuant de manière significative à la réussite du programme. Leur expertise a été essentielle pour une gestion efficace et efficiente. De plus, la stabilité du top management de l'ADO et de l'équipe opérationnelle a permis une continuité dans la gestion du programme, renforçant ainsi sa cohérence.

Le transfert de compétences réalisé par les équipes du PNUD à l'équipe du programme a joué un rôle clé dans l'amélioration des capacités locales. Cet accompagnement a permis aux membres de l'UGP de développer les compétences nécessaires pour une mise en œuvre réussie du programme.

L'engagement des responsables des partenaires territoriaux dans l'amélioration des mécanismes de travail a été un facteur important pour une meilleure coordination et une collaboration efficace. Leur implication a favorisé la synergie entre les différents acteurs, ce qui a renforcé la mise en œuvre du programme.

Par ailleurs, la mobilisation d'experts nationaux de grande expérience dans le domaine a apporté une valeur ajoutée au programme. Leur expertise a permis de bénéficier de connaissances approfondies et d'une perspective locale pour relever les défis rencontrés.

Le programme DÉLIO II a également contribué à la formation de futurs experts locaux, ce qui assure la pérennité des actions entreprises. De plus, l'appui de l'expertise des collectivités territoriales (CT) a renforcé les capacités locales et favorisé une meilleure prise en compte des besoins spécifiques des territoires.

Cependant, certaines points à améliorer ont été identifiés. Tout d'abord, l'équipe chargée de la gestion du programme est considérée comme petite par rapport aux attentes et à la portée du programme. Néanmoins, le soutien des équipes de l'ADO et du PNUD a permis de pallier en partie cette insuffisance.

4.6 Performance de la gestion du programme

Le programme DÉLIO II a bénéficié de plusieurs éléments qui ont facilité sa coordination et sa gestion efficace. L'un de ces éléments clés est l'ancrage territorial de l'ADO, qui a permis d'établir des liens solides avec les acteurs locaux. Ainsi, la coordination du programme a été renforcée par un dispositif clairement défini, marqué par la prédisposition des partenaires et la tenue régulière de comités. L'ADO a joué un rôle de leader important grâce à son ancrage territorial et à la confiance établie avec les acteurs clés du territoire. Cependant, il est essentiel de renforcer l'implication des partenaires dans le reporting et le S&E afin de garantir une bonne appropriation et une acceptation des normes de gestion.

Le partenariat a été un aspect très efficace du programme, avec une mobilisation régionale visant à initier un changement durable grâce à une approche impliquant plusieurs acteurs. L'approche partenariale a été privilégiée et un partenariat stratégique a été développé entre l'ADO et l'UNESCO, renforçant ainsi la portée du programme.

Bien que des dynamiques aient été créées entre les partenaires, la concentration excessive sur les activités et la diversité des groupes cibles du programme ont rendu difficile une compréhension transversale du programme par l'ensemble des partenaires. Une communication efficace entre les partenaires a été observée dans le cadre du programme, mais il est nécessaire d'améliorer la communication autour des actions spécifiques du programme.

4.7 Reporting et Suivi et Évaluation du programme DÉLIO II

En ce qui concerne la chaîne des résultats, le programme DÉLIO II repose sur une logique claire, accompagnée d'un système de rapport détaillé basé sur les activités. Cependant, les indicateurs utilisés ne permettent pas de pleinement apprécier les changements et les transformations résultant des interventions du programme. Par conséquent, il est essentiel de développer des indicateurs plus pertinents pour évaluer les résultats du programme de manière approfondie.

Malgré les aspects positifs résignés dans le cadre de cette évaluation, il convient de noter que le suivi et l'évaluation (S&E) du programme n'est pas systématiquement mis en œuvre. De plus, le suivi des indicateurs du programme présente également des difficultés, avec des changements d'une année à l'autre et des modifications des indicateurs. Cette situation rend complexe l'évaluation précise de la progression et des résultats du programme.

Aussi, le manque de livrables analytiques et de rapports narratifs limite la compréhension globale des actions entreprises dans le cadre du programme. Une focalisation plus importante sur les présentations lors des comités de pilotage et les revues a été observée, ce qui réduit la visibilité des résultats et des analyses approfondies.

Enfin, il est nécessaire d'améliorer la communication et la visibilité des actions entreprises dans le cadre du programme DÉLIO II afin de garantir une meilleure diffusion des informations et une reconnaissance plus large de l'impact du programme.

5. Durabilité

La démarche évaluative de la durabilité s'est attachée à mettre en lumière les conditions et mécanismes mis en place par le programme afin de garantir la pérennisation des activités au-delà du programme. Il s'agit de modèles et de contenus de formation développés ainsi que des données et connaissances produites.

QE6 : Dans quelle mesure le programme a-t-il pu soutenir les partenaires, dans l'établissement de mécanismes pour assurer l'appropriation et la durabilité des acquis et effets de ses interventions ? Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, au maintien des résultats du programme à long terme ?

Résumé de la réponse :

Le programme DÉLIO II a réussi à obtenir une appropriation institutionnelle solide de ses réalisations par les institutions opérant dans la région de l'Oriental, en grande partie grâce à l'ancrage territorial profond de l'Agence de

Développement Oriental (ADO). La confiance mutuelle entre les acteurs clés a favorisé une concertation active, alignant les objectifs du programme sur les priorités locales et assurant une transition en douceur vers la durabilité. La diversité des actions, de l'éducation à l'infrastructure, confère une résilience face aux changements contextuels et minimise les risques. Les parties prenantes ont montré un engagement enthousiaste envers les objectifs du programme, renforçant sa cohérence. La pérennité repose sur le développement interne des compétences, avec une autonomisation notable des coopératives et une promotion réussie de la numérisation. Les processus de planification territoriale consolident les projets à court terme et intègrent des perspectives durables, tandis que des outils comme les livres et le marketing territorial ajoutent de la valeur. Cependant, une amélioration de la communication via les réseaux sociaux et l'implication de la recherche-action sont recommandées pour renforcer davantage la durabilité du programme.

Appropriation institutionnelle

Au niveau de l'appropriation institutionnelle, il est essentiel de souligner que les acquis substantiels du programme ont été solidement assimilés par les différentes institutions opérant dans la région de l'Oriental. Cette intégration réussie découle en grande partie de l'ancrage territorial profondément enraciné de l'Agence de Développement Oriental (ADO), qui joue un rôle de premier plan dans l'assurance de la durabilité à long terme du programme. La forte présence et la proximité géographique de l'ADO avec les réalités locales confèrent une réelle efficacité à la mise en œuvre des initiatives du programme et renforcent sa capacité à s'adapter aux besoins évolutifs de la région.

Un autre aspect fondamental de cette appropriation institutionnelle repose sur la confiance mutuelle établie entre les différents acteurs clés du développement de la région. Le processus de concertation soigneusement élaboré, favorisant la participation active et la collaboration entre les parties prenantes, constitue un élément moteur dans la promotion de la pérennité des mesures entreprises. La mise en place des espaces de concertation avec les acteurs au niveau des provinces (CP et Provinces) permet non seulement de mieux aligner les objectifs du programme sur les priorités locales, mais elle renforce également l'engagement continu des parties prenantes dans la mise en œuvre et le suivi des initiatives, assurant ainsi une transition harmonieuse vers une phase de durabilité.

L'une des pierres angulaires de cette durabilité réside dans la complémentarité stratégique inhérente à l'offre globale du programme. La diversité des actions engagées, allant de la promotion de l'éducation à l'amélioration de l'infrastructure et au renforcement économique, confère au programme une résilience accrue face aux changements contextuels. Cette diversification de l'approche permet de minimiser les risques liés à la dépendance à une seule source de financement ou à une seule dimension du développement, tout en maximisant l'impact global sur le territoire.

Enfin, il convient de noter que les acteurs rencontrés ont démontré un vif intérêt et un engagement sincère envers les objectifs du programme. Cette volonté manifeste de coopérer et de participer activement aux initiatives du programme atteste d'une synergie significative entre les aspirations des acteurs locaux et les orientations stratégiques du programme. Cette adhésion forte, combinée à l'intégration réussie des acquis du programme au sein des institutions, assure une base solide pour la durabilité à long terme et suggère que les efforts déployés continueront à porter leurs fruits bien au-delà de cette phase de mise en œuvre.

Appropriation des parties prenantes

L'appropriation des acquis du programme par les parties prenantes constitue un pilier fondamental dans la consolidation de sa durabilité. Les parties prenantes rencontrées dans le cadre de l'évaluation ont démontré une compréhension profonde des objectifs ainsi que de l'importance sous-jacente des actions du programme, bien que cela se soit manifesté de manière indirecte.

Leur adhésion enthousiaste à poursuivre les efforts dans les domaines instigués par le programme - notamment la préservation du patrimoine matériel et immatériel, le soutien aux coopératives et la promotion de l'égalité des genres - témoigne de leur engagement solide envers la pérennisation des initiatives.

Cet engagement continu renforce la fluidité et la cohérence des actions du programme DÉLIO II. Dans ce sens, le lancement des dynamiques d'entraide et de collaboration entre les bénéficiaires de chaque province est fortement recommandé. Cette collaboration fructueuse garantit que les objectifs de durabilité demeurent au centre des préoccupations des parties prenantes, tout en favorisant une évolution organique vers de nouvelles sphères d'impact.

Continuité du programme sans appui extérieur

La continuité du programme sans appui de l'extérieur repose sur plusieurs aspects. L'un des piliers essentiels est la consolidation des compétences et des capacités des acteurs locaux. En mettant l'accent sur la capitalisation des connaissances acquises et le transfert des compétences, le programme favorise une transformation en profondeur au sein des provinces ciblées. Cette approche favorise un développement durable de l'intérieur, ancrant ainsi les changements dans la réalité territoriale.

Une manifestation tangible de cette durabilité est l'amélioration remarquable de la rentabilité des coopératives grâce à l'appui inestimable du programme. Ces organisations, autrefois dépendantes de soutiens externes, ont gagné en autonomie et en stabilité financière. Les mécanismes de gestion, de travail et de pilotage au sein de ces coopératives ont connu une transformation positive, renforçant leur capacité à prospérer indépendamment. Cette évolution témoigne de l'engagement profond du programme à construire des bases solides pour une croissance à long terme.

L'initiative du programme s'étend également à la promotion de la numérisation, une composante essentielle pour assurer la durabilité à l'ère moderne. En encourageant l'adoption de solutions numériques, le programme ouvre de nouvelles perspectives et opportunités pour les participants, renforçant leur capacité à s'adapter aux changements technologiques et à élargir leur portée. Cette démarche proactive s'inscrit parfaitement dans la vision d'une durabilité axée sur l'innovation et la pérennité.

Cependant, il est important de reconnaître que l'évaluation précise de la contribution de différents profils touchés par le programme à la durabilité peut s'avérer complexe. En effet, la diversité des approches et des besoins de chaque participant ainsi que l'approche complémentaire du programme peuvent rendre le processus d'évaluation plus délicat. Néanmoins, cette complexité souligne la richesse et l'ampleur de l'impact du programme, s'étendant au-delà de simples indicateurs quantitatifs pour englober des aspects qualitatifs plus profonds.

Processus de la planification au niveau territorial et durabilité des acquis du programme

Les processus de planification territoriale ont été renforcés par les lois organiques relatives aux collectivités territoriales. Selon ces dispositions, les collectivités territoriales du Maroc (Régions, Provinces/Préfectures et Communes) sont tenues d'élaborer, pour chaque mandat électif, des documents de planification tels que le Plan de Développement Régional (PDR), le Plan de Développement Provincial (PDP), le Plan d'Action Communal (PAC), et le Plan de Développement Intégré (PDI). Ces processus s'appuient sur des approches participatives et inclusives.

Ces documents de planification consolident les priorités spécifiques de chaque territoire ainsi que les projets à mettre en œuvre au cours du mandat. Cette démarche renforce la dimension de proximité dans la réalisation de projets visant à favoriser le développement socio-économique des territoires. De plus, ces processus de planification apportent des perspectives supplémentaires en termes de durabilité.

Outils et mesures techniques

En ce qui concerne **les outils et mesures techniques**, le programme DÉLIO II a produit des études de très bonne qualité, générant ainsi des connaissances utiles pour les actions et interventions. La production de beaux livres contribue à la valorisation et à la préservation du patrimoine local. Des actions de marketing territorial ont été entreprises pour accroître la visibilité de la région de l'Oriental. L'appui au processus de planification territoriale renforce également la durabilité du programme. Cependant, la communication et la visibilité, notamment sur les réseaux sociaux, pourraient être améliorées. Il est suggéré de développer des MOOC et des capsules vidéo afin de partager les acquis et les actions réussies du programme. Ainsi, il est recommandé de renforcer l'implication du volet recherche-action, qui pourrait renforcer davantage la durabilité du programme.

6. Orientation vers l'impact

La section suivante examine les mécanismes et les approches adoptés par le programme qui ont le potentiel de générer des changements à moyen et long terme en matière d'inclusion et d'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées.

QE7 : Quelle est la valeur ajoutée apportée par le programme en matière de la réduction des inégalités sociales et spatiales et à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables ? et quels sont les avantages comparatifs du programme ?**Résumé de la réponse**

Le programme DÉLIO II a adopté des mécanismes et des approches qui ont démontré leur potentiel à générer des changements durables en faveur de l'inclusion et de l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées. Grâce à une attention particulière accordée aux groupes vulnérables et marginalisés, à la mise en œuvre de projets concrets et à la promotion de la coopération entre différents acteurs, le programme a réussi à obtenir des résultats significatifs. Cependant, des défis subsistent, notamment en ce qui concerne la visibilité et la communication autour des actions du programme, ainsi que la capitalisation des acquis. Il est essentiel de renforcer ces aspects afin de maximiser l'impact du programme et de partager les bonnes pratiques avec d'autres régions du Maroc et d'Afrique.

Le focus sur les besoins des groupes vulnérables et marginalisés : Une attention particulière a été accordée à l'amélioration des conditions de vie des populations marginalisées tout au long de la mise en œuvre du programme. Dans ce sens, le programme a apporté un soutien important aux projets des coopératives, notamment celles portées par les femmes dans les filières identifiées lors de la phase I, ainsi qu'à la mise en place de projets de développement visant à améliorer les conditions de vie des populations marginalisées. Ces projets comprennent la fourniture d'ambulances, de bus de transport scolaire, d'équipements de laboratoire et de kits solaires pour les nomades.

Le principe fédérateur et effet levier : Le principe fédérateur joue un rôle crucial dans le renforcement de l'impact collectif du programme. En réunissant divers acteurs et parties prenantes autour d'un objectif commun, il permet de mobiliser les ressources, les connaissances et les compétences nécessaires pour créer un changement significatif. Cette approche favorise la synergie et la coopération entre les différentes parties impliquées, ce qui amplifie l'effet des actions entreprises. L'évaluation note les exemples de réussite suivants :

- La complémentarité de l'intervention pour la valorisation du site minier de Jerada.
- Les potentialités et les apports de la promotion du patrimoine culturel matériel et immatériel.
- Les modèles de réussite des coopératives soutenues par le programme, en particulier celles portées par les femmes.
- L'importance de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le cadre du programme.

Capitalisation : En dépit des préoccupations liées à la visibilité et à la communication autour des actions du programme DÉLIO II, ce dernier a accordé une attention particulière à la capitalisation des acquis en mettant en place plusieurs activités visant à valoriser et produire des documents de bonne qualité. Ces efforts de capitalisation ont permis de consolider les connaissances et les expériences acquises tout au long du programme. Ainsi, le programme DÉLIO II mérite d'être salué pour avoir initié de nouvelles pistes de développement pour la région de l'Oriental et pour son engagement en faveur de l'inclusion des groupes vulnérables, notamment en utilisant le patrimoine matériel et immatériel comme levier de développement.

Approches complémentaires : Le programme a réussi à concevoir et à mettre en œuvre des approches complémentaires, telles que la complémentarité de l'offre du programme. Ces approches ont été très bien accueillies par les bénéficiaires et permettront de maintenir l'apprentissage même après la fin du programme.

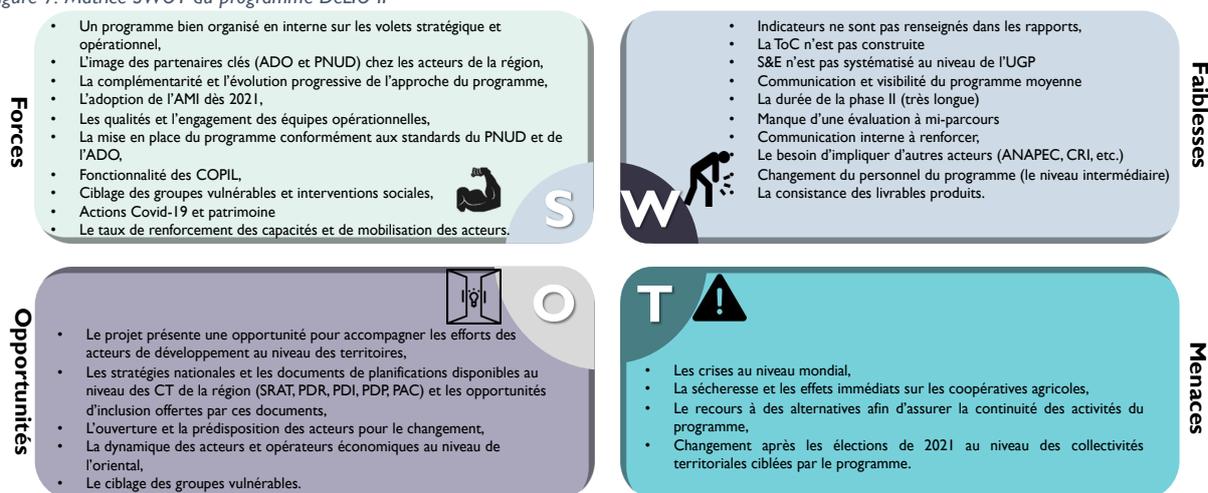
Valorisation : Le programme a également valorisé le potentiel de la région de l'Oriental grâce aux actions mises en place depuis son lancement. Ainsi, ce programme a réussi à cibler des niches porteuses pour un développement intégré au niveau des zones d'intervention.

Coopération sud-sud et triangulaire : Le programme a entrepris quelques activités de coopération Sud-Sud et triangulaire, telles que des visites d'échanges. Cependant, l'évaluation souligne l'importance de renforcer la capitalisation du programme et de partager ses acquis avec d'autres régions du Maroc, voire même avec des régions d'Afrique.

V. ANALYSE STRATÉGIQUE, CONCLUSIONS ET BONNES PRATIQUES

I. Analyse stratégique selon la matrice SWOT

Figure 7: Matrice SWOT du programme DÉLIO II



Source : élaboration propre par les évaluateurs

2. Conclusions et défis

Conclusion 01 - QE1

Le programme constitue une bonne opportunité pour les partenaires clés, les acteurs de développement de l'Oriental, des élu-e-s et les parties prenantes touchées pour jouer un rôle important par rapport à l'inclusion, la préservation du patrimoine et le développement socio-économique. A partir de ces éléments, il est constaté que le programme DÉLIO II est en cohérence avec les missions de l'Agence de l'Oriental, le Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies au Maroc (UNDAF) 2017-2021 et le Plan Stratégique du PNUD. Il répond aux priorités nationales et aux besoins du pays, des acteurs de développement de la région et des bénéficiaires. Le programme capitalise sur les expériences passées du DÉLIO I et prend en compte les recommandations de l'évaluation de la phase précédente. Les actions proposées ont été élaborées de manière concertée et après consultation des acteurs locaux et des documents de diagnostic. De plus, le programme est aligné avec les stratégies nationales en matière d'inclusion, de lutte contre la pauvreté, d'éducation, de santé et d'emploi des jeunes. Les interventions du DÉLIO II complètent les programmes existants et s'harmonisent avec les priorités de l'Agence de l'Oriental. Cet alignement entre les objectifs du programme et les différentes stratégies et plans en place renforce la pertinence du DÉLIO II et contribue au développement socio-économique de manière coordonnée et cohérente.

Conclusion 02 - QE1 et QE4

Les expériences passées, le profil, la concertation permanente et la flexibilité des partenaires ont permis la mise en place d'un ensemble d'actions et de prendre en compte la situation du contexte dans les interventions. Dans ce sens, la flexibilité et l'analyse du contexte devront être complétées par la construction d'une théorie de changement pour faciliter la compréhension du programme, l'élaboration des hypothèses vérifiables, le ciblage des acteurs clés et le focus sur les interventions les plus significatives pour développer des projets capables d'apporter des changements à moyen et long terme.

Conclusion 03 – QE2

Les partenaires clés ont su réagir de manière proactive et adaptative aux changements en matière de besoins et de priorités, y compris ceux liés à la pandémie de COVID-19 et aux besoins des communautés vulnérables ou marginalisées. Les stratégies dynamiques et flexibles mises en place par les partenaires clés du programme ont permis d'anticiper les changements juridiques et institutionnels, tels que la mise en place de l'AREP au niveau régional et l'adoption de nouvelles lois organiques. De plus, la pandémie de COVID-19 a été gérée avec une capacité de gestion positive et résiliente, mettant en évidence la recherche de solutions innovantes et la digitalisation des activités. Les partenaires ont également rééchélonné les activités du programme et ont pris des mesures spécifiques pour cibler les groupes vulnérables et marginalisés. Dans

l'ensemble, leur réactivité et leur réponse aux nouveaux besoins ont démontré leur engagement envers la pertinence et l'adaptation aux changements du contexte.

Conclusion 04 - QE4

Le programme DÉLIO II a fait preuve de résilience et de progrès constants malgré les défis initiaux. Les points forts du programme incluent l'intégration des changements du contexte, la collaboration avec les acteurs locaux, la focalisation sur les secteurs prioritaires et la valorisation de la visibilité. Pour maintenir cette dynamique positive, il est recommandé de consolider les acquis, d'améliorer la coordination avec les partenaires locaux et de renforcer la durabilité des actions entreprises.

Aussi, le programme DÉLIO II a adopté une approche stratégique et holistique pour soutenir le développement socio-économique et la promotion de l'emploi dans les filières identifiées. Les principales conclusions de l'évaluation mettent en évidence plusieurs éléments positifs, tels que la stratégie de continuité, le ciblage des filières à fort potentiel, l'approche complémentaire, le ciblage des groupes vulnérables, l'identification des besoins réels des coopératives, la professionnalisation des mécanismes de travail, le renforcement de la gouvernance et l'adoption de l'Appel à Manifestation d'Intérêt.

Conclusion 05 – QE5

L'efficacité du programme DÉLIO II présente des aspects positifs tant au niveau de la performance financière (RF) qu'au niveau des ressources humaines (RH). Du côté de la performance financière, on observe une bonne répartition des coûts, une gestion financière maîtrisée, une transparence dans les rapports de suivi, une flexibilité dans les réaffectations budgétaires et une bonne collaboration entre les partenaires. Cependant, des limitations subsistent, notamment une appropriation tardive des standards de gestion financière, des restrictions liées à la COVID-19, un programme de longue durée sans évaluation à mi-parcours et des retards initiaux dans le calendrier. En ce qui concerne la performance des ressources humaines, une équipe performante, un management stable, le transfert de compétences et l'engagement des responsables des partenaires ont contribué à la réussite du programme. Néanmoins, des points à améliorer sont identifiés, tels que le besoin de renforcer l'équipe de gestion du programme, la nécessité de produire davantage de livrables analytiques et de rapports narratifs, ainsi que des défis liés au suivi des indicateurs et à la communication et visibilité des actions du programme.

Conclusion 06 – QE6 et QE7

Les acteurs de développement des territoires touchés par les actions du programme DÉLIO II ont bien approprié les objectifs et l'importance du programme, et se sont engagés à poursuivre le travail dans les domaines initiés. De plus, le renforcement des capacités, l'amélioration de la rentabilité des coopératives et l'appui à la numérisation ont contribué à une continuité sans appui extérieur. Les outils et mesures techniques mis en place, tels que les études de qualité, la production de beaux livres, la valorisation du patrimoine et l'appui au processus de planification territoriale, ont également favorisé la durabilité. Cependant, certains points restent à améliorer, notamment la nécessité de renforcer la communication et la visibilité, de produire des MOOC et des capsules vidéo, et d'impliquer davantage le volet recherche-action.

3. Leçons tirées et défis

Les principales leçons tirées de cette expérience du programme sont les suivantes :

9. **L'approche complémentaire** : Ce programme démontre l'importance d'une approche complémentaire pour soutenir et mettre en place des projets visant à améliorer les conditions de vie des populations vulnérables dans des contextes marginalisés.
10. **L'importance de l'approche intégrée dans l'intervention** : La philosophie du programme est axée sur une approche intégrée du développement.
11. **Le principe de l'AMI et la sélection des partenaires basée sur un appel à projet** favorisent un engagement plus fort de la part des coopératives et des opérateurs économiques accompagnés dans le cadre du programme.
12. **Les voyages d'échanges** offrent d'importantes opportunités aux acteurs accompagnés pour intégrer les bonnes pratiques développées dans des contextes similaires et concrétiser les projets de développement avec un degré de rationalisation élevé.
13. **L'alignement des interventions avec les priorités des acteurs accompagnés (PDP)** renforce l'implication et l'adhésion des acteurs au programme.

14. **Le partenariat stratégique avec l'UNESCO** améliore l'efficacité des interventions dans le domaine de la préservation du patrimoine de la région de l'Oriental.
15. **La proximité et l'apprentissage dans l'intervention** : Dans ce sens, la présence du PNUD dans le programme est une opportunité pour l'ADO d'intégrer les mécanismes de travail et les politiques mises en avant par les agences du SNU.
16. **L'adoption d'une approche flexible** avec les acteurs pendant les périodes de crise (comme la période de la COVID-19) permet de gérer efficacement les crises et assure la résilience du programme lors de ces périodes critiques.

VI. RECOMMANDATIONS

A l'issue de l'analyse des résultats et des rencontres avec les parties prenantes, plusieurs recommandations sont formulées afin d'orienter la conception et mise en œuvre des futures interventions :

1. Théorie de changement et reconduite du programme

N°	RI	Critère d'origine	Pertinence	Destinataire	PNUD et ADO
					L'évaluation recommande de reconduire le programme pour une nouvelle phase. Lors de cette reconduite, il est essentiel de développer une théorie du changement (ToC) solide et de proposer des indicateurs de performance (qualitatifs) permettant d'évaluer les changements et les orientations vers la réalisation des transformations. La ToC devrait expliquer clairement comment les activités du programme contribueront à l'atteinte des résultats souhaités et des objectifs globaux.

2. Axes d'intervention prioritaires

N°	R2	Critère d'origine	Efficacité - Durabilité	Destinataire	PNUD et ADO
					Dans le cadre d'une nouvelle phase, il est important de passer à l'échelle et d'adopter une approche différenciée dans le soutien aux coopératives en catégorisant et segmentant les coopératives existantes au niveau régional afin d'adapter l'offre du programme aux besoins réels de ces coopératives. Ainsi, il est important de diversifier les partenariats au niveau local, par exemple en ouvrant la collaboration avec l'ANAPEC, les centres de formation, le CRI, etc.
N°	R3	Critère d'origine	L'ensemble des critères	Destinataire	PNUD et ADO
					L'attention accordée dans le cadre du programme DÉLIO II aux groupes vulnérables et très importante. Dans ce sens, Ainsi, il est préconisé de maintenir les interventions dans le domaine social en mettant l'accent sur la réduction des disparités, tout en établissant des partenariats avec les collectivités territoriales afin de concrétiser les projets prioritaires inscrits dans leurs documents de planification) ³ . De plus, il est important de prendre en compte d'autres populations vulnérables telles que les enfants en situation de rue, les migrants, et la diaspora marocaine dans les interventions du programme DÉLIO (l'approche intégrée favorisée dans le cadre du programme implique une collaboration étroite avec des organisations de la société civile et des acteurs institutionnels pour mieux répondre aux besoins de ces groupes vulnérables, ainsi qu'un soutien aux collectivités territoriales pour élaborer des stratégies/plans d'intervention spécifiques auprès des vulnérables. Pour ce qui est de la diaspora marocaine, il s'avère essentiel de soutenir la concrétisation des projets portés par les MRE en facilitant la mise en place d'incubateurs destinés aux start-ups innovantes lancées par ces individus).

³ La prise en compte des compétences et des prérogatives institutionnels de chaque collectivité territoriale conformément aux lois organiques est indispensable pour la concrétisation des partenariats.

3. S&E, UGP et amélioration des mécanismes de travail

N°	R4	Critère d'origine	Efficience	Destinataire	ADO
En matière des mécanismes de gestion du programme, l'évaluation recommande de renforcer le dispositif de suivi et évaluation (S&E) au sein de l'UGP (aller vers un S&E participatif et orienté apprentissage), d'élaborer des rapports narratifs et analytiques annuels qui se concentreront sur le suivi des indicateurs et de renforcer les ressources humaines de l'UGP en mettant à sa disposition deux ressources supplémentaires. Une première ressource spécialisée dans le genre et une autre spécialisée dans le suivi et évaluation (S&E) et communication.					

4. Visibilité du programme et aspects programmatiques

N°	R5	Critère d'origine	Efficience – durabilité	Destinataire	ADO
Afin de renforcer l'appropriation et la proximité avec les acteurs du développement au niveau territorial, il est recommandé de renforcer la présence du programme au sein des provinces en créant des antennes dédiées à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation (S&E), ainsi qu'au reporting des actions du programme. De plus, il est recommandé de renforcer la communication et la visibilité du programme en mettant l'accent sur la diffusion des bonnes pratiques et des récits de changement.					

5. Durabilité des coopératives

N°	R6	Critère d'origine	Efficacité – durabilité - Impact	Destinataire	ADO
Intensifier le suivi et l'évaluation (S&E) des projets : Il est essentiel de mettre en place un système de suivi régulier des projets soutenus par le programme afin d'identifier rapidement les problèmes potentiels et de prendre des mesures correctives appropriées. Cela garantira l'efficacité et la durabilité des initiatives entreprises.					

6. Durabilité des effets du programme

N°	R7	Critère d'origine	Durabilité - Impact	Destinataire	ADO et PNUD
Au début de la phase 3 du programme, il est impératif d'élaborer une stratégie de pérennisation des acquis et de mettre en place un dispositif pour garantir la prise en compte, le suivi et l'évaluation de cette stratégie tout au long de la période du programme.					

7. Genre

N°	R8	Critère d'origine	L'ensemble des critères	Destinataire	ADO et PNUD
En matière du genre, il est recommandé d'adopter une approche genre basée sur l'évidence scientifique à travers : a) le développement d'une stratégie axée sur le genre dès le début de la phase III, b) de renforcer l'analyse de genre des actions du programme dans tous les résultats et produits du programme et c) d'adopter un langage inclusif dans tous les rapports et produits du programme DÉLIO.					

ANNEXES (dossier séparé)

Annexe I : Matrice d'évaluation

QEI (Pertinence) : Est-ce que le programme DÉLIO II est en cohérence avec les missions de l'Agence de l'oriental, avec le Plan Cadre d'Assistance au Développement des Nations Unies au Maroc (UNDAF) 2017-2021 et le Plan Stratégique du PNUD ? est ce qu'il est pertinent par rapport priorités nationales et aux besoins du pays, des acteurs de développement de la région et des bénéficiaires ?

Hypothèse à tester	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
HI.a Les besoins des acteurs territoriaux et les autres bénéficiaires ont été pris en compte lors de la planification du programme	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation du programme avec les besoins des groupes cibles (y compris les groupes vulnérables et marginalisés) ; - Degré d'identification des besoins des groupes cibles afin guider la planification (ciblage) - Pertinence de la proposition par rapport aux besoins des acteurs concernés au niveau national et régional (région de l'Oriental) - La couverture territoriale et les interventions du programme sont cohérentes avec les besoins identifiés et les priorités des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - UGP - Rapports d'activités - Enquêtes et études menées dans le cadre de programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec les partenaires du programme - Entretiens avec les acteurs territoriaux
HI.b Les objectifs et la stratégie du programme sont alignés aux stratégies nationales, aux missions de l'Agence, les priorités de l'UNDAF et le plan stratégique du PNUD en matière d'accompagnement des acteurs pour la concrétisation du processus de la RA, le développement socio-économique, l'identité culturelle et patrimoniale de la région et intégrité de l'action de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs, les stratégies d'intervention et les résultats escomptés du programme sont en cohérence avec les politiques et stratégies nationales - Les objectifs, les stratégies d'intervention et les résultats escomptés du programme sont en cohérence avec les politiques et stratégies de l'Agence de l'Oriental - Les objectifs du programme sont alignés avec l'effet 5 de l'UNDAF - Les objectifs du programme sont alignés aux ODD de l'Agenda 2030 	<ul style="list-style-type: none"> - Politiques, plan et stratégies nationales - Plan d'action stratégique de l'Agence de l'Oriental - La constitution de 2011 - Les lois organiques des CT - Document et évaluation de l'UNDAF - Evaluation DÉLIO I - Document du programme - Programme pays de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'Agence - Entretiens avec le PNUD - Entretien UGP

QE 2 (Pertinence): Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils su réagir aux changements en matière de besoins et priorités (ex : COVID-19), y compris ceux des communautés vulnérables ou marginalisées ?

H 2.a les partenaires ont su réagir aux changements de contexte liés à la pandémie de COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> - Les changements de priorités liés à la pandémie ont été clairement définis - Appui considérable des partenaires clés pour la mise en œuvre du programme tenant compte des besoins post confinement - Les changements dans le contexte ont été intégrés dans le programme pour la réalisation des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> - Guidelines COVID 19 - Plan de travail - Rapport - Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec les partenaires - Les COPIL - Les changements
--	--	---	---

QE 3 (Efficacité): Dans quelle mesure les outputs du programme ont été atteints et dans quelles mesure les outputs ont contribué à la réalisation des outcomes de la stratégie et les priorités des partenaires (Dans quelle mesure les résultats escomptés du programme ont-ils été atteints ?)

Hypothèse à tester	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
H 3.a Le programme a contribué au renforcement des capacités des partenaires en terme de gouvernance locale et de genre	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de renforcement des capacités des partenaires au niveau de la zone d'intervention du programme en matière de gouvernance locale et d'intégration de genre dans les stratégies de développement ; - Degré d'implication des partenaires - Nombre de mesures prises par les acteurs clés pour en matière de gouvernance locale et d'intégration de genre dans les stratégies de développement ; - Connaissances en relation avec la gouvernance locale et l'intégration de genre dans les stratégies de développement renforcées - Nombre de projets à caractère social mis en œuvre - Nombre de bénéficiaires des projets %H et %F - % des bénéficiaires ayant déclaré que leur niveau de vie est amélioré grâce au programme - Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacité %H et %F - Nombre d'outils de mise en œuvre des nouvelles compétences de la gouvernance et de genre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Rapports d'activités - Les présentations des COPIL - Entretien Parties Prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretien et groupe de discussion avec les bénéficiaires - Entretien avec les partenaires

<p>H3.b Le programme a contribué d'une manière positive dans la promotion des initiatives locales de développement liées à l'écotourisme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de mesures prises pour la promotion des initiatives locales de développement liées à l'écotourisme - Nombre d'initiatives locales de développement liées à l'écotourisme appuyées dans le cadre de DÉLIO II - Degré de couverture géographique des initiatives locales de développement liées à l'écotourisme appuyées dans le cadre du programme - Degré de ciblage des population vulnérables dans l'appuyer des initiatives locales de développement liées à l'écotourisme - Nombre de projets de développement de tourisme appuyés (% des projets des femmes, des jeunes, etc.) - Nombre d'action de promotion du tourisme mises en œuvre - Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacité %H et %F - Nombre de femmes et de jeunes bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Rapports d'activités - Les présentations des COFIL - Entretien Parties Prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretien et groupe de discussion avec les bénéficiaires - Entretien avec les partenaires territoriaux - Entretiens avec les OSC des jeunes et des femmes
<p>H3.c Le programme a contribué dans le renforcement de l'identité culturelle et patrimoniale des zones de son d'intervention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Degré d'appropriation de l'approche partenariale - Nombre de partenariats développés autour de l'identité culturelle et patrimoniale des zones d'intervention du programme - Nombre de mesures prises pour le renforcement de l'identité culturelle et patrimoniale des zones d'intervention du programme - Changement des perceptions des parties prenantes et des acteurs de développement concernant l'identité culturelle et patrimoniale des zones touchées par les interventions du programme - Nombre de projets visant la valorisation du patrimoine mis en œuvre - Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacité %H et %F 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Rapports d'activités - Les présentations des COFIL - Entretien Parties Prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretien et groupe de discussion avec les bénéficiaires - Entretien avec les partenaires (PNUD, AO)
<p>H3.d Le programme a contribué dans la réalisation des projets socio-économiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre des projets socio-économiques réalisés avec l'appui du programme - Degré de prise en compte des besoins environnementaux et sociaux dans les projets socio-économiques réalisés - Degré de couverture géographique des initiatives locales de développement liées à l'écotourisme appuyées dans le cadre du programme - Degré de ciblage des population vulnérables dans l'appuyer des initiatives locales de développement liées à l'écotourisme - Nombre de projets visant la valorisation des produits locaux mis en œuvre - Nombre de bénéficiaires %H et %F - Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacité %H et %F - Nombre de femmes, de jeunes, de PSH et de migrants bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Rapports d'activités - Les présentations des COFIL - Entretien Parties Prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretien et groupe de discussion avec les bénéficiaires - Entretien avec les partenaires territoriaux - Entretiens avec les OSC des jeunes et des femmes

<p>H3.e Le programme a opérationnalisé ses structures de gestion (UGP), a renforcé les capacités des bénéficiaires et membres de l'UGP et a mis en place un plan de communication et de S&E</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de mesures prises en compte pour assurer un bon déroulement du programme et une implication forte des partenaires - Efficacité des instances de gouvernance du programme et participation des acteurs - Nombre de réunions et de comités - Mécanismes de concertation et d'échange pour le bon déroulement 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Rapports d'activités - Les présentations des COFIL - Entretien Parties Prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretien avec les partenaires
<p>QE4 (Approches programmatiques) : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils réussi à intégrer les droits de l'homme, les perspectives de l'égalité des genres, les aspects de résilience et les ODD dans la conception, GAR, la mise en œuvre et le suivi du programme ?</p>			
Hypothèse à tester	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
<p>H4.a Les partenaires clés ont réussi à intégrer les perspectives de l'égalité des sexes dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de mesures prises en compte par les partenaires pour assurer la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme selon l'approche genre - Nombre de mesures prises en compte par les partenaires pour assurer la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme selon l'approche droits humains 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents stratégiques - Plan suivi évaluation - Rapport des partenaires - Rapports trimestriels et annuels 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe de programme - Entretiens avec les partenaires - Entretiens bénéficiaires
<p>QE 5 (Efficience) : Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines, financières et administratives mobilisées dans le cadre du programme et l'application des politiques, procédures et outils a-t-elle favorisé ou au contraire entravé l'atteinte des résultats attendus ?</p>			
Hypothèse à tester	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
<p>H5.a Les ressources humaines, financières et techniques mobilisées dans le cadre du programme sont adéquates et efficaces par rapport aux produits et aux effets obtenus et ont été gérées d'une manière transparente et rationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Degré d'adéquation des ressources humaines mobilisées aux effets et produits du programme ; - Pourcentage des allocations de ressources selon les priorités du programme - Délais de réception des ressources par le partenaire de mise en œuvre - Degré d'adéquation des ressources financières allouées par rapport aux actions envisagées - Taux d'exécution et de mise en œuvre des budgets alloués. - Respect des délais de soumission des rapports financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Plans d'action du programme - Rapports d'activités - Rapports financiers du programme - Rapports de suivi de 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretiens avec les partenaires

<p>H5.b Les politiques, les procédures administratives et les modalités d'intervention du PNUD, de l'AO et des partenaires favorisent l'atteinte des résultats et facilitent la mise en œuvre du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et pertinence des partenariats développés dans le cadre du programme ; - Degré d'appropriation des procédures et des modalités d'intervention par les partenaires du programme ; - Degré d'adéquation des procédures administratives et financières pour la mise en œuvre appropriée des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Documents des procédures administratives au niveau des partenaires - Plans d'action annuels - Rapports des partenaires - Rapports de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretiens avec les partenaires
<p>QE 6 (Durabilité) : Dans quelle mesure le programme a-t-il pu soutenir les partenaires, dans l'établissement de mécanismes pour assurer l'appropriation et la durabilité des acquis et effets de ses interventions ? Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, au maintien des résultats du programme à long terme ?</p>			
<p>H6.a L'engagement et l'appropriation des partenaires sont effectifs pour toutes les actions initiées par le programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evidence de l'appropriation par les partenaires des acquis du programme - Développement de stratégies d'intervention appuyées par les partenaires clés accompagnées par leur budgétisation et une stratégie de mobilisation de ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégies et plan d'action des partenaires clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens partenaires clés
<p>H6.b Le renforcement des capacités permet d'assurer la continuité des actions du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre des personnes ayant bénéficié d'activités de renforcement des capacités du programme - Le développement des capacités des partenaires est adéquat et suffisant pour l'appropriation des politiques et outils développés et l'adoption de nouvelles compétences - Evidence de la contribution du renforcement des capacités des intervenants à l'amélioration de l'intégration du genre dans la planification stratégique, la durabilité des activités et projets économiques, l'appropriation du rôle de l'identité culturelle et patrimoniale dans le développement de la zone. 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Les rapports narratifs du programme - Les Plans d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe de du programme - Entretiens avec les partenaires et les bénéficiaires
<p>H 6.c Les mesures pour assurer la pérennité des acquis du programme ont été appropriées et suffisantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un plan de pérennisation des acquis du programme - Des mécanismes sont mis en place pour assurer l'appropriation et la durabilité des actions du programme - Volonté des partenaires à sauvegarder les acquis et à assurer la continuation des activités après la fin du programme - Nombre de propositions acquises pour mobiliser des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Les rapports narratifs du programme - Les plans d'actions du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe de du programme - Entretiens avec les partenaires
<p>QE 7 (Cohérence) Dans quelle mesure l'intervention est cohérente et complémentaires avec les autres interventions dans le même domaine au niveau de la région national ?</p>			
<p>H7.a Le programme démontre une bonne cohérence et complémentaires avec les autres interventions des partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Degré complémentarité et de cohérence du programme avec les autres interventions des partenaires - Degré de cohérence entre les axes du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Prodoc - Equipe du programme - Documents stratégiques - Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Guide d'Entretiens

QE 8 (Impact et valeur ajoutée) Quelle est la valeur ajoutée apportée par les partenaires en matière de la réduction des inégalités sociales et spatiales et à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables ? et quels sont les avantages comparatifs du programme ?

H8.a Les parties prenantes au programme démontrent une bonne satisfaction de la valeur ajoutée du programme	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction des parties prenantes (partenaires territoriaux, bénéficiaires, etc.) de la valeur ajoutée et de l'avantage comparatif du programme - Expertise des partenaires - Innovation et bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Equipe du programme - Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Guide d'Entretiens
---	---	--	--

QE 9 (Coopération Sud-Sud) Précisez les connaissances et les bonnes pratiques produites dans le cadre du programme au Maroc et qui peuvent être valorisées dans le cadre de la coopération Sud-Sud. Comment ces acquis pourraient être capitalisés et exportés à d'autres pays de la région ? Quels sont les pays ayant un contexte similaire à celui du Maroc ?

H9.a Les acquis du programme pourraient être capitalisés et exportés à d'autres pays	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de documents de capitalisation élaborés - Nombre de pays ayant adopté l'expérience du programme ou ayant bénéficié des bonnes pratiques du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Equipe du programme - Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Guide d'Entretiens
--	--	--	--

Annexe 2 : Outils de collecte des données

Guide N° 1 avec questions génériques (à adapter en fonction du profil des parties prenantes)

QE1 : Dans quelle mesure les objectifs du programme correspondent aux besoins des groupes cibles et ont été alignés au cours de la période de mise en œuvre avec les priorités du Maroc (l'atteinte des ODD et la concrétisation de l'État social) et des partenaires clés du programme (notamment le plan stratégique de l'agence de l'oriental, l'UNDAF et le CPD du PNUD ?

QE2 : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils su réagir aux changements en matière de besoins et priorités des groupes cibles (ex : durant la période de COVID-19) ?

QE3 : Dans quelle mesure les outputs du programme ont été atteints et dans quelle mesure les outputs ont contribué à la réalisation des outcomes de la stratégie et les priorités des partenaires ?

- Comment vous avez vécu l'expérience du programme ?
- Dans quelle mesure le programme a contribué à la réduction des inégalités sociales et spatiales et à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables ?
- Quelles sont les principales capacités renforcées ? et quels sont vos acquis en matière de programmation locale, d'outils d'aide à la prise de décision, de suivi-évaluation et d'intégration du genre dans les schémas décisionnels ?
- Quelles sont les initiatives locales de développement liées à l'écotourisme appuyées dans le cadre du programme ?
- Dans quelle mesure le programme a contribué dans le renforcement de l'identité culturelle et patrimoniale des zones de son intervention ?
- Quels sont les projets socio-économiques réalisés dans le cadre du programme ?

QE4 : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils réussi à intégrer les droits de l'homme, les perspectives de l'égalité des genres et les ODD dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ? et quelle attention accordée dans le cadre du programme à la coopération Sud – Sud et triangulaire ?

QE5 : Dans quelle mesure les ressources humaines, financières et administratives mobilisées dans le cadre du programme et l'application des politiques, procédures et outils a-t-elle favorisé ou au contraire entravé l'atteinte des résultats attendus ?

QE6 : Dans quelle mesure le programme a-t-il pu soutenir les partenaires clés (bénéficiaires des actions) dans l'établissement de mécanismes pour assurer l'appropriation et la durabilité des acquis et effets de ses interventions ?

QE7 : Dans quelle mesure l'intervention est cohérente et complémentaires avec les autres interventions des partenaires ?

QE8 : Quelle est la valeur ajoutée apportée par les partenaires en matière de la réduction des inégalités sociales et spatiales et à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables ? et quels sont les avantages comparatifs du programme DÉLIO II ?

QE9 : Si c'était à refaire que changeriez-vous dans la conception du programme ?

● **Guide N° 2 adressé aux responsables du programme au niveau de l'Agence de l'oriental et du PNUD**

Date :

N° :

Durée : 1h

N°	Question	Observation évaluateur
I Historique du programme et modalités de sa conception		
1	L'historique du programme et les modalités de sa conception (une évaluation rapide de ses fondements, sa conception, son porteur et ses composantes) ;	
2	Contexte du programme et sa conformité avec les stratégies nationales et engagements internationaux du Maroc ;	
3	L'avis sur la couverture territorial du programme et les modalités du choix des partenaires et des bénéficiaires	
4	La pertinence des objectifs assignés au programme ;	
6	Le ciblage des besoins des groupes cibles ;	
7	La prise en compte des approches liées à l'Égalité des Sexes dans les stratégies et actions du programme ;	
8	Comment vous avez intégré l'approche genre et droits humains durant la conception et la mise en œuvre du programme ?	
9	Les stratégies des politiques publiques sont-elles en concordance avec les objectifs du programme ?	
10	Est-ce que la stratégie du programme est en ligne avec les priorités des partenaires ?	
11	Pourquoi la prolongation du programme pour la période 2019-2023 ?	
II Mise en œuvre du programme		
1	Pertinence de la méthodologie de gestion du programme ;	
2	Les activités réalisées, la participation des partenaires et des bénéficiaires (focus sur la participation des jeunes et femmes)	
3	Les relations développées et les techniques d'engagement des partenaires ;	
4	Les indicateurs de vérification sont-ils bien identifiés et sur quelle base ?	
5	La communication et techniques de mobilisation et de participation des bénéficiaires ;	
6	Les mécanismes de gouvernance du programme mis en place ;	
7	Les mécanismes de coordination et de concertation avec les partenaires clés et les partenariats développés ;	
8	Les moyens de communication, d'influences et de sensibilisation ;	
9	Les ressources financières, humaines et techniques mises à la disposition du programme sont-elles adéquates avec les objectifs assignés au programme ? et comment ?	
10	D'après vous quel est le degré d'appropriation des partenaires et des bénéficiaires de l'approche d'intervention	
III Résultats du programme :		
1	L'estimation du degré d'atteinte des résultats	
2	Quels sont les résultats inattendus (positifs ou négatifs) du programme ?	
3	Les mesures prises pour assurer la durabilité des effets du programme	
4	Quelle est votre appréciation globale du programme ?	
5	Que pensez-vous de la contribution du programme dans la promotion de la coopération Sud-Sud et triangulaire ?	
6	Que pensez-vous de l'intégration des approches transversales et des principes programmatique du PNUD dans le programme ?	
IV- SWOT du programme (Les points forts et les points faibles du programme (conception, planification, mise en œuvre, suivi et évaluation)		

Les forces	Les faiblesses
Les menaces	Les opportunités
V. Leçons tirées	
1. Quels sont les leçons qui peuvent être tirées du programme (méthodologie d'approche, les bonnes pratiques, la mise en œuvre du programme, le suivi, l'implication des partenaires et bénéficiaires et les synergies avec d'autres programmes	
VI. Satisfaction de l'équipe de programme	
1. Satisfaction de l'équipe de programme 2. C'était à refaire que changeriez-vous dans la conception du programme ?	

N.B : d'autres questions portent directement sur la matrice (les changements, l'adaptation avec la situation de covid-19)

Guide N° : 3 adressé aux bénéficiaires des actions du programme

Date :

N° :

Durée : 1h

Questions		Commentaires et éléments de réponse
1	Avant le programme, est-ce que vous avez ressenti un besoin en matière de renforcement des capacités dans le domaine des sujets touchés par le programme ? Si oui comment ?	
2	Lors de la phase de formulation du programme avez-vous exprimé des besoins auprès des porteurs de programme ?	
3	Dans quelle mesure le programme a contribué à la réduction des inégalités sociales et spatiales et à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables ? et avez-vous des exemples ?	
4	Comment vous avez vécue l'expérience du programme ? Quelles sont les principales capacités renforcées ? et quels sont vos acquis en matière de programmation locale, d'outils d'aide à la prise de décision, de suivi-évaluation et d'intégration du genre dans les schémas décisionnels ?	
5	Est-ce que le programme a participé positivement à l'amélioration de vos capacités ? si oui comment ?	
6	Que pensez-vous des initiatives locales de développement liées à l'écotourisme appuyées dans le cadre du programme ?	
7	Que pensez-vous du renforcement de l'identité culturelle et patrimoniale des zones de son intervention ?	
8	Comment le soutien des projets socio-économiques dans le cadre du programme a participé dans la réduction des inégalités sociales et spatiales et à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables ? des exemples/ récit de vie	
9	Quelles sont les contraintes d'ordre institutionnel, technique et opérationnel rencontrées dans le cadre du programme et dans votre intervention ?	
10	Quels sont vos besoins en formation, en expériences et en connaissances ?	
11	Quelle est votre appréciation globale du programme ?	
12	Si c'était à refaire que changeriez-vous dans la conception du programme ?	

Annexe 3 : La liste des personnes rencontrées lors de l'évaluation

Nom et prénom	Institution	Province
M. Mohamed MBARKI	DG de l'Agence de l'Oriental	
M. Lhcen Bouali	ADO	Oujda
M. Benyouness	ADO	Oujda
Mme Bouchra	ADO	Oujda
Mme Amina	ADO	Oujda
M. Cherifi	ADO	Oujda
M. Bachir Mooukrane	PNUD Maroc	Rabat
Mme Ilhame	PNUD Maroc	Rabat
Mme Zohra Oumri	Coopérative Zahrat Jerada	Jerada
M. Yousef Zoukari	UNFM	Jerada
M. Jalal	DAS Province Jerada	Jerada
M. Driouch	Directeur général des services CP Jerada	Jerada
M. Moustapha Mehdaoui	Président Commune Zegzal	Berkane
M. Mouhamed Mehroug	Directeur des services Commune Zegzal	Berkane
M. Moustapha Bachiri	Commune Zegzal	Berkane
M. Mohamed Jaloul	Président CP berkane	Berkane
M. fath habib	Directeur général des services CP Berkane	Berkane
Mme Molouda	CP Berkane	Berkane
M. Moustapha El Youssefi	Province Berkane	Berkane
M. Driss	Chef DASDH Province Figuig	Figuig
M. Abdesadek Sacaranat	Laboratoire Bouarafa	Figuig
M. Hassin Saadaoui	Président CP Figuig	Figuig
M. Said Grindi	CP Figuig	Figuig
M. Adil Taki	CP Figuig	Figuig
M. Said Sbai	CP Figuig	Figuig
M. Bachir Seddiki	DAS Province Taourirt	Taourirt
M. Abdekader Aouragh	DAS Province Taourirt	Taourirt
M. Aiodi Nabil	Président CP Taourirt	Taourirt
M. Hafid bedine	CP Taourirt	Taourirt
M. Mouhamed Aghmir	CP Taourirt	Taourirt
M. Moustapha Fetahi	CP Taourirt	Taourirt
M. Abdelhabib Ahmouchi	CP Taourirt	Taourirt
Mme Sanae Allam	UNESCO	Rabat
Mme Liala Ketoumi	Coopérative Zahrat Jerada	Jerada
M. dahmani	Coopérative Al Woroud	Jerada
M. belkassem Khalouki	Coopérative Akhlaf Belkassem	Berkane
M. Walid Ezerouali	Coopérative Akhlaf Belkassem	Berkane
M. Belal El Kadiri	Coopérative Akhlaf Belkassem	Berkane
M. Noufel El Bouchikhi	Coopérative Akhlaf Belkassem	Berkane
M. Abdelmoumen Haji	Coopérative Kounnouz	Berkane
M. Mohamed Hadi	Coopérative Ammas Babder	Figuig
M. Abderahmane Bouddi	Coopérative Ammas Babder	Figuig
M. Mohamed Anou	Coopérative Ammas Babder	Figuig
M. Abdelkrim Kachour	Coopérative Ammas Babder	Figuig
M. Mohamed El Merzouki	Coopérative Koussour	Figuig
Mme Zebida Benali	Coopérative Koussour	Figuig
M. ahmed Jilali	Coopérative Koussour	Figuig
M. Moustapha El Assri	Scan Auto	Figuig
Mme Naoual Saouti	Coopérative El Yakout	Taourirt
Mme Naziha Jari	Coopérative El Yakout	Taourirt
Mme Fatima Jari	Coopérative El Yakout	Taourirt
M. Said El Mehdoun	Coopérative Ennada	Taourirt
M. Yahya El Hadraoui	Coopérative Echifaa	Taourirt

Annexe 4 : Liste des documents consultés

1. Document de base du programme (PRODOC)
2. Document du programme pour la période 2019-2023
3. UNDAF 2017-2021
4. Rapport d'Évaluation UNDAF 2017-2021
5. CPD PNUD 2017-2021
6. Rapport d'Évaluation CPD PNUD 2017-2021
7. Rapports périodiques d'avancement du projet
8. Présentations des COPIL 2014 - 2022
9. Rapport sur les bilans d'exécution physique et financière du projet
10. Les comptes rendus des principales réunions et ateliers
11. Plan de renforcement des capacités
12. Documents sur les modules de formations dispensées
13. Documents sur le système de suivi et évaluation
14. Les présentations des revues mi-annuelles et annuelles
15. Les outils de suivi
16. TDR de la mission

Annexe 5 : Engagement signé de conduite éthique

Annexe 4 : TdR de la mission d'évaluation