



Réalisation de l'évaluation finale du Programme des Oasis du Sud (POS)

Synthèse
Du
Rapport Final
Soumis par:



Août 2014

Table des Matières

NOTE DE REMERCIEMENTS	2
LISTE DES ABREVIATIONS.....	4
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE DE L'EVALUATION	5
2. OBJECTIFS ET DEMARCHE CONCEPTUELLE DE L'EVALUATION.....	6
3. EVALUATION DES RESULTATS DU PROGRAMME POS.....	7
3.1. OBJECTIF SPECIFIQUE 1 (PRODUIT 1) : LES COMMUNES DISPOSENT CHACUNE D'UN PCD INTEGRANT LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETE/DH/CC/GENRE/CULTURE ET DOTEE DE CAPACITES ET OUTILS DE MISE EN ŒUVRE.	9
3.2. OBJECTIF SPECIFIQUE 2 - PRODUIT 2 : UN CLIMAT D'INVESTISSEMENT DURABLE A FORT IMPACT SOCIAL EST RENFORCE AU NIVEAU DES REGIONS	12
3.3. OBJECTIF SPECIFIQUE 3 – PRODUIT 3 : CANALISATION DES EFFORTS DES MAROCAINS RESIDENTS A L'ETRANGER (MRÉS) ET LE RENFORCEMENT DE LEURS IMPLICATIONS DANS LE DEVELOPPEMENT LOCAL.....	18
3.4. OBJECTIF SPECIFIQUE 4 – PRODUIT 4 GESTION DURABLE DU PATRIMOINE CULTUREL ET NATUREL OASIEN ET DESERTIQUE RENFORCEE.....	19
3.5. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME POS.....	24
4. CONCLUSIONS.....	25
5. RECOMMANDATIONS.....	26

ANNEXES:

ANNEXE 1 : MATRICE D'EVALUATION QUESTIONS CLES ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

ANNEXE 2 : TERMES DE REFERENCE

Note de Remerciements

L'équipe d'évaluateurs de NSCE voudrait remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont aidé à mener à bien les objectifs de la mission d'évaluation finale du Programme des Oasis du Sud (POS) que cela soit par leur soutien efficace tout au long du projet et/ou de l'octroi généreux de leur temps précieux durant les entretiens à l'échelle nationale, régionale, locale et communautaire.

Elle tient à remercier tout d'abord M. Ahmed Hajji, Directeur Général de l'Agence de Développement Economique et Social des Provinces du Sud et Directeur National du POS pour sa disponibilité et son accueil chaleureux ainsi que pour ses orientations. Elle tient également à remercier M. Mohamed Houmymid, Coordonnateur National du POS, et ses collaborateurs (M. Abderrachid Boutouba, chargé du Suivi et Evaluation) pour leur mobilisation et leur parfaite collaboration tout au long du processus d'évaluation.

L'expression de haute reconnaissance de l'équipe des évaluateurs à M. Le Wali de la Région de Guelmim Es Smara, Messieurs les Gouverneurs et leurs collaborateurs de la DAS, et DCL, les Présidents et les représentants, élus des communes rencontrés. Les évaluateurs remercient également les coordinateurs locaux du POS des provinces de Guelmim, Tata, Tantan et Assa Zag et toutes leurs équipes qui n'ont épargnés aucun effort pour mettre à la disposition des évaluateurs la documentation et les explications nécessaires ainsi que la coordination des visites de terrain.

L'équipe d'évaluation tient à remercier les différentes unités qui ont été impliquées à travailler sur ce projet au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), en particulier M. Mohamed Cheddad - Directeur des Services Généraux, Mme. Jihane Roudias, chargée de Suivi et Evaluation, M. Bachir Mokrane, Conseiller Programme, Mme. Ayshanie Medagangoda-Labe, Représentant Résident Adjointe, et M. Bruno Pouezet – Représentant Résident, pour avoir bien voulu encadrer ce travail et pour leurs riches contributions et leurs précieux conseils.

Les évaluateurs remercient particulièrement et très sincèrement les autorités et administrations du Gouvernement Marocain, notamment, le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, le Ministère de l'Aménagement du Territoire, L'Agence de Développement Economique et Social des Provinces du Sud (ADPS), aux différents niveaux national, régional et provincial, ainsi que les représentants des parties prenantes tels que les partenaires à l'appui du développement : ONUDI, UN Femme, JICA, DDC, etc., pour la confiance qu'ils ont témoignée au processus d'évaluation du POS et pour leur disponibilité et ouverture durant les entretiens.

L'équipe de NSCE remercie l'ensemble des directions et personnels, les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux, les bénéficiaires directs et indirects du POS visités qui ont participé avec enthousiasme et à cœur ouvert aux entretiens sur le terrain. Leur accueil et leur ouverture aux débats étaient des indicateurs importants et concrets de l'impact du projet POS sur le renforcement de leurs capacités à dialoguer et à négocier du devenir du développement local de la région avec des experts extérieurs au projet.

Elle espère et souhaite que le contenu de cette évaluation apporte une modeste contribution à la croissance de la performance du projet POS dans l'atteinte de ses objectifs de développement durable du programme des Oasis du Sud.

L'équipe d'évaluateurs:

Zohra MERABET: Chef d'Equipe/ Expert International en Evaluation, Renforcement Institutionnel et Développement Durable

Mohamed WAKRIM: Expert National en Administration Publique, Développement Territorial, Agriculture et Environnement

Mohamed ASRI: Expert National en Services Financiers et Non Financiers, Entreprises et Investissement

Gerda HEYDE: Expert International en Intégration Genre, AGR, Recherche participative

Sabri MERABET: Chercheur International Junior en Ecotourisme / Coordinateur du Projet

Jihane OUMATO: Chercheur National Junior en Genre et AGR

Liste des Abréviations

ADL	Agent de Développement Local
ADS	Agence du Sud
AGR	Activités Génératrices de Revenu
BITO	Bureau d'Information du Tourisme Oasien
CC	Changement Climatique
CLDH	Comité Local de Développement Humain
CRI	Centre Régional d'Investissements
CT	Chercheur Thématique
DDC	Dryland Desertification Center/Centre de Désertification des Terres Arides
DAS	Divisions chargées des Affaires Sociales
DCL	Divisions chargées des Collectivités Locales
DRI	Développement Rural Intégrée
EI	Expert International
EN	Expert National
EPA	Equipes Provinciales d'Accompagnement
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
IPED	Initiative pour la Promotion de l'Emploi et le Développement
JICA	Agence Japonaise de Coopération International
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
HCEFLCD	Haut Commissariat des Eaux et Forêts et de Lutte Contre la Désertification
MRE	Marocains Résidents à l'Etranger
ODCO	Office du Développement des Coopératives
ONU	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industrielle, développement des Nations Unies
PAN	Programme d'Action National
PC	Programme Communautaire
PCD	Programme Communautaire pour le Développement
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POS	Programme des Oasis du Sud
PT	Produit du Terroir
S&E	Suivi et Evaluation
SIC	Système Information Communal
TDR	Termes de Reference
TPE	Très Petites Entreprises
UGP	Unité de Gestion du Projet
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework/Cadre d'Assistance des Nations Unies

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1. La région de Guelmim Es Smara est située au Sud du pays, elle est limitée au Nord par la région du Souss Massa Draa, à l'Est par les frontières Maroc-Algériennes, au Sud par la région de Laayoune-Boujdoure- Sakia Al Hamra et à l'Ouest par l'océan Atlantique. Elle regroupe 5 provinces : Guelmim, Tata, Tantan, Assa Zag et Smara, 60 communes dont 11 urbaines et s'étend sur une superficie totale de 142.729 km². Elle se caractérise par des oasis, considérées comme un espace vital et un cadre naturel d'une importance inestimable et des étendues de parcours naturels présaharien et désertique. L'agriculture et l'élevage constituent les principales activités économiques de la région de Guelmim Es-Smara qui compte 1,5 millions de palmiers étendus sur une superficie totale de 10.000 ha et répartie sur les provinces de Guelmim, Tata et Assa-Zag. Le tourisme, l'artisanat et les mines sont d'autres secteurs économiques prometteurs de la région qui peuvent contribuer au développement d'une économie locale prospère.

2. Les principales contraintes au développement de la région Guelmim Es Smara sont des contraintes climatiques (sécheresse, inondations) des contraintes économiques (activités peu diversifiées, faiblesse des investissements privés due à l'insuffisance de l'infrastructure économique et sociale, pauvreté des populations rurales) et des contraintes humaines (ressources humaines peu qualifiées, un taux d'analphabétisme encore élevé surtout en milieu rural et chez les femmes).

3. L'Agence du Sud s'est engagée dès 2005 avec le système des Nations Unies (PNUD) dans un grand processus de concertation au niveau de la Région Guelmim Es-Semara qui a abouti, en 2006, à la conception de trois projets intégrés. Ceux sont i) le Programme Agenda 21 local, ii) le Programme de lutte contre la désertification et la lutte contre la pauvreté par la sauvegarde et la valorisation des Oasis (Programme Oasis Sud - POS) et iii) le Programme de l'Initiative pour la promotion de l'emploi et le développement (IPED). Parallèlement à ces trois projets qui relèvent de la coopération avec le PNUD et d'autres partenaires, l'Agence du Sud a initié, selon la même démarche, trois autres programmes qui portent sur i) la proximité (INDH), ii) la réhabilitation du Ksar d'Assa, et iii) la valorisation du cactus. Après une année de mise en œuvre de ces projets et dans un souci de mise en convergence des actions de l'Agence du Sud, il a été procédé au rattachement des programmes Ksar d'Assa et Cactus au POS.

4. En réponse aux évolutions du contexte, ce programme a connu, par ailleurs, et à deux reprises, des réorientations stratégiques. A partir de juin 2010, un addenda aux programmes POS et IPED a été réalisé afin d'intégrer les ressources financières et humaines ainsi que les expériences des deux programmes sous un seul programme fédérateur, désormais connu sous le nom du « Programme de Développement Territorial Durable des Provinces du Sud » (POS) et couvrant les 5 provinces des Oasis du Sud (Guelmim, Tata, Tan Tan, Assa – Zag et Tafaya). Les recadrages successifs et les efforts remarquables de l'APDS et du PNUD ont contribué à une augmentation substantielle de son budget. Le document de projet 2006 indique un budget total de 3.3 million US\$, le budget révisé en 2010 indique un co-financement total de US\$ 29,66 million US\$ et pour lequel 4.190.227 US\$ restait à mobiliser. La revue annuelle 2013 indiquait que la totalité des contributions reçues s'élevait à US\$ 34,58 million. A la date de la mission, mars 2014, le total du budget, selon ATLAS, était de 49,109 millions US\$ et 75% de ce total avait été dépensé à la date de la mission d'évaluation.

2. OBJECTIFS ET DEMARCHE CONCEPTUELLE DE L'EVALUATION

5. L'évaluation finale avait pour but dans un premier temps d'aider à mieux saisir l'état d'avancement et la performance du projet et de vérifier si les objectifs mentionnés dans le cadre du Document de Projet élaboré après le recadrage de 2010 ainsi que les résultats planifiés, ont été atteints. Par la suite, l'évaluation devrait permettre de mesurer l'impact du programme sur la population cible et les bénéficiaires, ainsi que la cohérence et la pertinence de sa mise en œuvre.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation portaient sur la vérification des résultats à tous les niveaux suivants : efficacité, efficience, pertinence, cohérence, durabilité et l'impact du programme POS.

6. Le recadrage du programme des Oasis du Sud en 2010, opéré en conformité avec les nouvelles politiques nationales de promotion de l'investissement et de création d'emploi et une approche de planification et de développement territorial a permis d'intégrer les acquis et les expériences du projet POS dans le domaine de développement économique et social menées par l'Agence du Sud et les institutions nationales décentralisées en partenariat avec le PNUD. L'objectif général pour l'amélioration du niveau de vie des populations locales a été décliné en quatre objectifs spécifiques et quatre produits :

Produit 1: Mise en place de structures opérationnelles pour une planification locale stratégique portée par les institutions décentralisées (PCDs);

Produit 2: Promotion d'un climat d'investissement territorial à fort impact social: Ecotourisme, Produits du Terroir;

Produit 3: Promotion d'un climat propice à l'investissement privé dans des secteurs économiques créateurs d'emploi;

Produit 4: Préservation et valorisation des richesses naturelles et culturelles pour un développement humain durable.

7. Suivant l'approche d'une gestion basée sur les résultats et illustrée par l'usage de la matrice du cadre logique du nouveau programme POS, les quatre produits ont été déclinés respectivement en groupe de résultats et sous résultats.

8. La méthodologie de l'évaluation reflète la démarche présentée dans le cahier spécial des charges basée sur les critères d'évaluation approuvés par le Comité d'Appui au Développement du PNUD/Agence du Sud. Sa réalisation s'est appuyée sur une **démarche participative** tout au long du processus. L'évaluation a couvert l'ensemble des parties prenantes du Programme POS dont la direction du projet, les institutions des partenaires au développement, les autorités et services techniques des communes ciblées, les bénéficiaires et acteurs locaux. L'encadré ci-dessous présente les paramètres définissant les outils développés dans le cadre de cette évaluation.

- L'évaluation à couvert toutes les activités achevées durant la période 2006-2013 compte tenu des recadrages (2007, 2010) du POS.
- L'évaluation des réalisations et des impacts du programme par une mesure quantitative et une appréciation qualitative des indicateurs de suivi du cadre logique du programme ainsi que leurs analyses.
- La mesure des indicateurs par: La revue de données secondaires; Enquêtes qualitatives auprès des bénéficiaires et des parties prenantes du POS.

La diversité, le volume des documents et des données du POS durant les trois étapes de croissance et de recadrage du programme, ont tendu d'assurer une revue efficace des informations.

Ce premier brassage a permis de localiser les points forts et les points faibles de la performance des composantes et leur position géographique par commune.

9. L'enquête qualitative s'est déroulée au travers des entretiens semi-structurés autour des indicateurs clés avec les parties prenantes ainsi que des discussions de groupes focus parmi les bénéficiaires du PDTDP. L'enquête qualitative a donné un aperçu des divers éléments d'évaluation et a permis à l'équipe d'évaluateurs de saisir les enjeux importants et fournir des données supplémentaires pour apprécier l'atteinte des résultats ciblés, de leurs impacts sur les bénéficiaires directs et indirects ainsi que de capturer leurs perceptions de la pertinence des services mis à leurs dispositions ainsi que de la qualité de leurs prestataires.

10. Un échantillon de 10 communes de quatre provinces (Assa, Guelmim, Tan-Tan et Tata), sélectionnées à partir du degré de concentration des actions du POS, de la période d'intégration du POS, et de la performance du partenariat POS, a été établi pour réaliser les enquêtes qualitatives sur le terrain. Les conclusions de l'analyse des données ont permis de forger une opinion sur l'atteinte des objectifs spécifiques du POS et d'esquisser des éléments de réflexion sur les piliers d'ancrage pour la conception d'une phase 2.

3. EVALUATION DES RESULTATS DU PROGRAMME POS

11. Dès les premières années de sa mise en œuvre, le POS a impulsé une dynamique de développement communautaire dont le succès s'est traduit par une mise en convergence des différents programmes et un élargissement relativement rapide de sa zone d'action, passant de quatre communes en 2007 à 54 communes à la fin de 2013. Une approche adaptive et flexible de la gestion du programme a permis de lier les besoins identifiés des acteurs et bénéficiaires locaux aux stratégies de développement et aux ressources des partenaires nationaux et internationaux sur un mode continu. A la date de l'évaluation, la base de données des projets établis par le POS pour la réalisation de ses activités liées à la réalisation des quatre produits indiquaient un total de 641 conventions dont 171 du programmes IPED et un total de 52 conventions en cours de réalisation en avril 2014.

Finalité	Nombre conventions	Coût total Dhs	% nombre	% Coût
AGR	468	122,527,079	73%	58%
Aménagement, construction et équipement collectifs	14	21,095,316	2%	10%
Animation socio-culturelle, sportive, soutien société civile	47	13,078,500	7%	6%
Marketing territorial	5	2,802,600	1%	1%
Utilités urbaines, appui aux collectivités locales	97	50,643,159	15%	24%
infrastructure	10	2,341,028	2%	1%
Grand Total	641	212,487,682	100%	100%

12. Les données secondaires, de type numérique, ont été saisies à l'aide du tableur Excel et une base de tabulation croisée et analysée a été effectué pour mettre en évidence les points saillants du programme tel que performances respectives des parties institutionnelles prenantes, le profil des bénéficiaires finaux, les performances financières et les progrès dans la réalisation des résultats.

Tableau 1-Nombre de convention par province

Province	Total	AGR	Animation socio-culturelle, sportive, soutien société civile	Equipements collectifs	Infrastructure	Marketing territorial	Utilités urbaines, appui aux collectivités locales
Assa-Zag	172	129	41	1	0	0	1
Guelmim	264	199	34	15	4	0	12
Tan-tan	55	47	0	0	0	8	0
Tarfaya	29	26	3	0	0	0	0
Tata	130	64	26	21	0	7	12
Total	650	454	116	39	4	10	27

La part des trois provinces Assa-Zag, Guelmim et Tata dans le portefeuille des conventions/projets du POS a été prépondérante et s'explique en partie par le fait que ces provinces ont participé dès 2006 au programme et d'autre part un haut degré de participation et d'engagement des collectivités locales a réussi à établir une dynamique de croissance du partenariat effective.

Le tableau ci-dessous, établi à partir de la base de données des projets du POS, résume le nombre de « projets » établis par IPED et POS (AGRs et Marketing territorial).

Type activités	Nombre conventions	Total en Dhs	% nombre	% investissement
AGRs & IPED				
Artisanat	31	5,313,252	7%	4%
Coopérative de service	19	2,511,000	4%	2%
Ecotourisme	49	21,830,079	10%	17%
Education	11	1,832,323	2%	1%
Elevage/agriculture	176	56,958,437	37%	45%
Halieutique	8	1,636,053	2%	1%
Service financier	8	1,688,000	2%	1%
initiative privé	166	30,757,935	35%	25%
Marketing territorial	5	2,802,600	1%	2%
Total	473	125,329,679	100%	100%

Les activités des produits 2 ont absorbé 59% des investissements du POS et représentent un nombre impressionnant d'activités de soutien à la valorisation et la commercialisation des produits du terroir, l'écotourisme, les petites et très petites entreprises (IPED) et le marketing territorial.

3.1. Objectif Spécifique 1 (Produit 1) : Les communes disposent chacune d'un PCD intégrant la lutte contre la pauvreté/DH/CC/Genre/Culture et dotée de capacités et outils de mise en œuvre.

13. La nouvelle charte communale revue en 2009 considère la commune comme une collectivité locale de droit public, dotée de personnalité morale et de l'autonomie financière, et la **cellule de base** pour tout développement local. Conformément à cette charte, le Conseil Communal décide des mesures à prendre pour assurer le développement économique, social et culturel de sa commune. C'est dans cet esprit qu'en 2008, un guide pour l'élaboration des Plans de Développement Communaux (PCD) avait été publié par le ministère de l'intérieur (DGCL), afin de systématiser l'approche territoriale participative et de faciliter son expansion à l'ensemble des collectivités territoriales au Maroc. Fort de son expérience et de son expertise en approche territoriale, le programme POS, qui s'est forgé son identité et renforcé ses liens avec les acteurs locaux et les autorités territoriales, a conduit l'Agence pour le Développement Economique et Social des Provinces du Sud (ADPS) et la Direction Générale des Collectivités locales (DGCL) à établir un partenariat qui a abouti à la conclusion d'un premier accord qui s'est concrétisé par la signature d'une convention portant sur l'appui aux collectivités locales dans leur exercice de planification stratégique aboutissant à la mise en œuvre de leurs plans communaux de développement.

14. Le total des communes bénéficiant d'un soutien pour la préparation de leurs PCD a été porté à 54 après une mobilisation plus récente de ressources supplémentaires. La réalisation de l'objectif spécifique, des résultats ou sous résultats attendus du produit 1, soit dotée, par une approche territoriale et participative, 54 communes de PCDs et d'outils pour leur mise en œuvre, soulignent l'envergure et la dimension de la tâche que le programme s'était fixé.

Dans ce contexte, le POS s'est fixé un objectif spécifique à atteindre par la réalisation de sept résultats, et des indicateurs de mesures consignées dans le cadre logique 2010 du programme. Le tableau ci-dessous résume les résultats attendus du Produit 1 que la mission d'évaluation s'est attachée à mesurer et apprécier :

Tableau 2-Résultats attendus du Produit 1

Objectif spécifique	Résultats Attendus	Indicateurs de résultats
Produit 1 Les communes disposent chacune d'un PCD intégrant la lutte contre la pauvreté/DH/CC/Genre/Culture et dotée de capacités et outils de mise en œuvre.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Structures institutionnelles de gestion mise en place 2. PDCs validés 3. Plans d'investissement communal élaborés 4. Capacités des acteurs renforcées 5. Participation femmes garanties 6. SICs mis en place 7. S&E opérationnel 	14

Le produit 1 et ses sous résultats attendus, concerne un ensemble de 54 communes parmi les 60 communes de cinq provinces (Guelmim, Tata, Tantan, Assa Zag, et Tarfaya). L'enquête qualitative a couvert un total de dix communes urbaines et rurales des provinces de Guelmin, Assa, Tata Tantan. Les conclusions et recommandations relatives à la réalisation des sous résultats et du résultat du produit 1 sont décrites ci-dessous.

15. Reconnaissant les défis liés aux instances de gestion à la coordination horizontale et verticale d'une multitude d'institutions gouvernementales de services techniques, de développement local et des acteurs non étatiques, le programme a mis tout d'abord l'accent sur la constitution et/ou le fonctionnement d'un ensemble d'instances :

- Un conseil communal qui se réunit tous les 3 mois en moyenne ;
- Un comité de pilotage présidé par le président de la commune, est institué ;
- Des commissions thématiques paritaires constituées ;
- Des équipes techniques communales déterminées ;
- Des comités locaux ont été formés dans le cadre de la jeunesse (Tata) et la commission équité (Asrir, Fam Al Hisn), des activités ciblées sont soutenues avec les bénéficiaires ciblés. La société civile (Akka, Fam AL Hisn) est invitée aux délibérations ;
- Des équipes provinciales d'accompagnement (EPA) sont en places et opérationnelles ;
- Les comités Locaux sont opérationnels et ont reçus des formations du POS ;
- Une dynamique d'interaction entre les parties prenantes au niveau et province a été lancée.

16. A la date de l'évaluation, 39 PCDs avaient été complétés et validés par les conseils communaux. 7 PCDs étaient en cours de livraison (stade planification stratégique) et 8 communes ne sont pas encore relevant des provinces de Tarfaya (6) et Tantan (2) ne sont pas encore engagés dans le processus des PCDs, pour un total de 54 PCDs prévus. En outre, un PPD vient d'être élaboré pour la province de Tata.

La mission a enregistré une forte adhésion des conseils communaux, de la société civile et des administrations territoriales au processus de l'élaboration des PCDs. Lors des interviews réalisées sur le terrain, toutes les catégories des populations enquêtées considèrent que le PCD répond globalement aux différentes problématiques de leur territoire notamment celles liées à la sauvegarde et la protection des oasis, à la création des PME, à l'infrastructure socio-éducative, à la valorisation du patrimoine culturel. Une appréciation des bénéfices de l'accès à la formation et information, au renforcement des capacités des différents corps de métiers de leur territoire et à la mise à niveau des compétences des ressources humaines exerçant au sein des administrations territoriales.

L'intégration des jeunes et des femmes a été aussi effective dans cette nouvelle vision alternative de co-développement territorial, axée sur la redynamisation du territoire, particulièrement au niveau des oasis, à la réhabilitation des palmeraies et de l'habitat, à la valorisation des systèmes de productions, à la valorisation des ressources immatérielles de leur territoire.

17. Le PCD offre des données de base sur les projets et les potentiels d'investissements dans un cadre structuré qui permet de guider et soutenir une recherche préliminaire pour les investissements publics et privés. Les réussites de la commune d'Asrir et de Foum Al Hisn dans la mobilisation de financements publics pour diverses infrastructures témoignent largement du rôle effectif que les PCDs, préparés en coopération avec le POS, peuvent jouer pour soutenir le développement des communes.

18. La mission a noté que le POS et ses partenaires ont accordé une place stratégique aux programmes de renforcement de capacités. L'analyse des programmes de formations destinés aux

acteurs locaux de la commune, notamment les programmes qui ont accompagné le processus d'élaboration des PCDs , a permis de faire plusieurs constats :

- Une importante implication des institutions publiques et privées dotées d'une forte expertise : ODCO, ADS, CRI, DCL, DAS, DPA, Artisanat, Tourisme, MREs.
- Les élus communaux sont satisfaits des efforts entrepris pour les engager dans le processus des PCDs ;
- Les ONG et la société civile en général ont exprimé une grande satisfaction quant à leur implication dans les formations et se sentent aujourd'hui capable de contribuer à la mise en œuvre et l'actualisation de leur PCDs.

19. Toutes les communes interviewées ont souligné **la participation active et constructive de la femme** à toutes les phases du processus et toutes les formations de renforcement des capacités. Les données statistiques disponibles relatives à la participation des femmes au processus d'élaboration des PCD renseignent que les femmes représentaient globalement 40 % de l'audience. Les interviews ont révélé également que la présence des femmes était notoire pendant les rencontres qui traitent du développement économique et les activités socio-éducatives.

A Assa, il a été mentionné durant les entretiens que des résistances persistent parmi un nombre d'élus communaux qui s'opposent au développement des associations féminines et à celui du tissu associatif des jeunes. Les problèmes d'intégration liés aux questions genre et aussi aux jeunes appellent à des interventions soutenues et adaptées à l'environnement culturel et social de chacune des régions du POS. L'impact de la participation à la préparation des PCDs et à leur mise en œuvre a déclenché au niveau des communautés locales un mouvement réel de prise de conscience et de confiance des femmes de la région comme le suggère le nombre d'initiative de projets associatifs et de coopératives économiques lancées par les groupes de femmes.

- La capacité des femmes à **prioriser leurs besoins** en identifiant clairement les problèmes dont souffrent la commune de manière générale et leur douar en particulier ;
- La forte présence des femmes dans les **commissions paritaires** ;
- La volonté réelle des femmes rurales de participer au changement positif de leur douar, et d'apprendre à lire et écrire, s'inscrit dans leurs parcours **d'autonomisation et de pouvoir de prise de décision** ;
- **L'élection des femmes au sein du conseil communal** : un début honorable à la participation féminine dans la gestion des affaires publiques.
- La capacité des femmes à se regrouper et créer une **dynamique propre de projets féminins** ;
- La présence au sein des ONGs de jeunes femmes instruites est un atout considérable qu'il faut valoriser pour tirer vers le haut l'activité de la coopérative.
- Certaines élues, membre du conseil communal et du tissu associatif jouent un rôle prépondérant dans la **mobilisation des femmes de leurs communes** et de la région.
- Les actions spécifiques portées par les femmes (AGRs), servent de leviers nécessaires à **l'émergence d'un leadership féminin** et l'accès des femmes à la gestion des affaires publiques et aux sphères de prise de décision.

20. Le système d'information communal-SIG- est un outil spécifique, lancé par la DGCL. Il devrait permettre aux communes rurales de gérer leur plan de développement de manière autonome et pérenne. Ce système d'appui à la planification et d'aide à la décision propose une méthodologie de collecte de données et d'information et une application informatique autour d'une base de données. Il s'agit d'un système entièrement arabisé divisé en 3 composantes :

- Le module « monographie » qui couvre l'état civil et une multitude de données sur les communes et les douars ;
- Le module « plans de développement » qui intègre les informations sur les projets planifiés ;
- Le module « tableau de bord » qui produit des indicateurs de performance.

Le processus prévoit la mise en place d'un dispositif cartographique simple qui facilitera le suivi et la programmation. Ce système doit non seulement assurer le suivi évaluation des activités du PCD en fonction des indicateurs retenus mais il doit aussi être utilisé pour évaluer l'état d'exécution des PCDs pour chaque commune. Le SIC peut être exploité par plusieurs types d'utilisateurs : le secrétaire général, de la commune, les agents d'état civil, les agents des services techniques de la commune, les services des provinces et de la région (DAS, DCL).

Selon les interviews effectuées, parmi les communes visitées, le module monographie est déjà installé et les formations pour le renforcement des capacités des agents des communes ont été dispensées par des consultants engagés par le POS. La province de Tata a bénéficié, par ailleurs, d'une assistance technique de l'UNICEF en matière de formation SIC.

Excepté une commune (Foum AL Hisn), où l'équipe a exprimé sa satisfaction pour les services rendus par le SIC et ont confirmé avoir un informaticien dans leur équipe, les entretiens dans le reste des communes ont souligné le ralentissement voir l'absence de système d'information. L'insuffisance de la formation et du suivi a été soulignée parmi les principales raisons de l'état des choses.

21. L'activité de suivi-évaluation fait partie intégrante du processus d'élaboration et de mise en œuvre des PCDs. Le document de suivi est élaboré d'une manière concertée et il reste à la charge de la commission économique et sociale (CES) élargie, coprésidée par le président de la commune et l'autorité locale de réaliser cette activité. Cette commission est constituée de 1/3 d'élus communaux, 1/3 de représentants de services extérieurs et 1/3 représentant du tissu associatif.

Les PCDs validés contiennent des plans dotés d'indicateurs essentiellement quantitatifs pour le suivi de la réalisation des activités du plan. La mission a pu examiner les rapports d'avancement de deux communes (Asrir, Ifrane A/S) dans lesquels le processus de planification est bien suivi. La mesure des indicateurs avait été effectivement réalisée et les formats fournis par les bureaux conseils ont été appliqués.

3.2. Objectif spécifique 2 - Produit 2 : Un climat d'investissement durable à fort impact social est renforcé au niveau des régions

22. La contribution à l'atteinte de l'objectif spécifique du produit 2 intitulé « le développement d'un climat d'investissement durable à fort impact social et renforcé au niveau des régions », est à réaliser par un ensemble complexe de sept sous résultats énoncés ci-dessous :

Tableau 3-Résultats attendus du Produits 2 : Un climat d'investissement durable à fort impact social est renforcé au niveau des régions

Objectif spécifique	Résultats Attendus
<u>Deuxième Produit</u> <u>Un climat d'investissement durable à fort impact social est renforcé au niveau des régions</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Outils de gestion de l'investissement à l'échelle régionale et provinciale mis en place ; 2. Soutien / accompagnement à l'entrepreneuriat 3. Accès aux services financiers soutenu 4. Produits touristiques développés 5. Grappes de produits développées 6. Unités de valorisation du cactus opérationnelles 7. Produits terroirs commercialisés

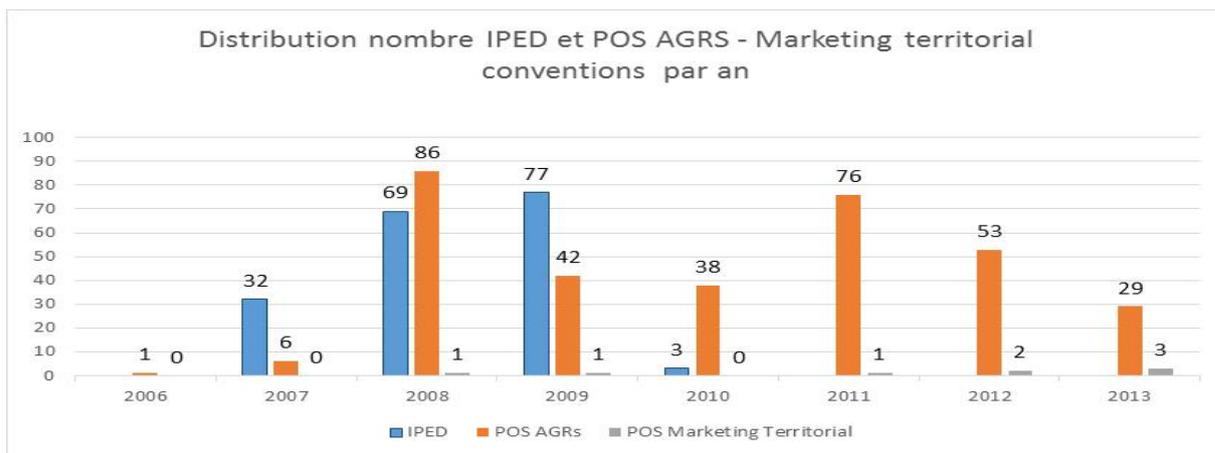
Nous rappelons que le processus de recadrage de 2010 a été guidé par le souci d'intégrer les ressources et les activités du Programme « Initiative pour la Promotion de l'Emploi et le Développement (IPED) » et les Activités Génératrices de Revenus (AGRs) et de marketing territorial du Programme Oasis SUD (POS) afin de créer plus de cohérence et des synergies pour le renforcement de la politique nationale de décentralisation et de développement territorial et stimuler la croissance économique par l'investissement privé. Le tableau 4 établie à partir de la base de données des projets du POS résume le nombre de « projets » établies par les programmes IPED et POS AGRs et Marketing territorial et illustre en partie l'historique des activités et de leur distribution géographique.

Tableau 4 – Distribution conventions / projets IPED et POS AGRs –Marketing territorial

Programme/Province	Distribution Nombre conventions/projets IPED et POS AGRs - Marketing territorial par an								Grand Total
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
IPED		32	69	77	3	0	0	0	181
Assa-Zag		2	13	1					16
Guelmim		24	35	22	3				84
Tan Tan			19	28					47
Tarfaya		6	1	3					10
Tata			1	23					24
POS AGRs	1	6	86	42	38	76	53	29	331
Assa-Zag			26	16	14	25	27	7	115
Guelmim		2	47	26	12	20	11	19	137
Tan Tan						5	1		6
Tarfaya						7	9		16
Tata	1	4	13		12	19	5	3	57
POS Marketing Territorial	0	0	1	1	0	1	2	3	8
Assa-Zag									0
Guelmim							1		1
Tan Tan								1	1
Tarfaya									0
Tata			1	1	0	1	1	2	6
Grand Total	1	38	156	120	41	77	55	32	520

Le graphe ci-dessous, illustre le déploiement des activités du programme avant et après le recadrage. L'évaluation d'IPED en 2009 avait souligné l'importance du portefeuille en souffrance des projets financés par le programme et le besoin de prendre des mesures correctives. Suite au recadrage, la priorité avait tout d'abord été donnée à l'assainissement du portefeuille en souffrance et de mettre en place un mécanisme de suivi des conventions déjà signées. L'attribution de nouveaux crédits aux entreprises individuelles a été gelée après 2010. Ceci explique l'absence d'activités crédits individuels après 2010 (IPED) sur le graphe.

Graphe : Distribution nombre IPED et POS AGRS – Marketing territorial conventions par an



23. Les outils de gestion de l’investissement à l’échelle régionale et provinciale ont été réfléchis pour assurer un résultat tangible et durable en terme d’investissements privés et public dans la région, le programme POS doit : i) soutenir le processus d’identification des potentiels de développement au niveau des territoires ; ii) faciliter le flux des informations entre les territoires et les sources d’investissements au niveau régional et national; et iii) promouvoir l’amélioration d’un environnement légal et fiscal favorable aux affaires et aux investissements privés. Le POS œuvre pour mettre en place un mode de gestion de l’investissement en mobilisant les partenaires du projet.

24. La mesure des progrès de la contribution du POS au développement économique territorial est tout d’abord définis par trois indicateurs de réalisation du cadre logique de 2010 en termes relativement clairs :

- a. **Données précises et actualisées sur l’investissement disponible** est rendu possible grâce au soutien à la préparation des PCDs qui constitue une étape majeure dans la constitution d’une base de données précise sur les potentiels de développement des territoires des communes et de la région. La complétion des PCDs marque un temps opportun pour élargir cette coopération afin d’assurer la disponibilité des données sur les territoires au niveau du CRI sous une forme pragmatique pour la diffusion parmi les investisseurs potentiels.
- b. **Accès au patrimoine foncier pour accueillir les projets d’investissements identifiés** : est encore un obstacle important pour les investisseurs externes. Les collectivités locales sont appelées à préparer le foncier et le viabiliser pour attirer davantage les investissements publics et privés. Le lancement de la viabilisation de la zone cactopôle à Asrir marque un point important dans les réalisations du POS dans la création d’espace de type industrie moderne pour valoriser le potentiel d’accueil d’investisseurs externes dans la région des oasis.
- c. **Un plan de communication et de promotion des investissements au niveau de la région** basé sur : (i) L’exploration des possibilités offertes par les plans d’investissements communaux des PCDs ; (ii) la production de d’une série de brochures et plaquettes sur les projets phares de la région et (iii) la collaboration avec le CRI qui offre une structure idoine pour la diffusion du plan d’investissements des oasis. La préparation d’un plan intégré de promotion de l’investissement de la région à partir du contenu des PCDs représente une prochaine étape clé dans la démarche territoriale que s’est assigné le programme.

Tenant compte du temps relativement court depuis la date du recadrage, la mission d’évaluation conclut que les réalisations atteintes à cette date sont remarquables et offrent une fondation solide et durable pour assurer un plan de promotion des investissements basé sur des résultats tangibles.

25. Les activités de soutien à l'entrepreneuriat et développement de services financiers aux entreprises individuelles relèvent avant tout des activités du programme IPED pour la période 2007-2009. Comme mentionné précédemment, des difficultés de réalisation des activités du programme IPED n'avaient pas permis l'atteinte de l'ensemble des résultats ciblés dans le domaine de création d'emploi et de développement de l'esprit d'entreprise. Compte tenu du lien historique du soutien à l'entrepreneuriat et les services financiers, les trois sous-produits (3, 4, 5) ont été consolidés sous une même section.

Les résultats de l'IPED furent partiels compte tenu de l'envergure stratégique voulue initialement et de sa dépendance totale du programme Moukawalati¹. Les résultats en matière de création d'entreprises et de réalisation de petits investissements individuels, étaient encourageants ce qui a permis une dynamique locale positive en matière d'initiative individuelle. Nonobstant les quelques cas de dérapages de certains porteurs de projets, cette initiative a permis une lueur d'espoir pour les jeunes de la région en terme de concrétisation de l'initiative privée. Les principaux chiffres en matière d'accompagnement de porteurs de projets et de création de petites entreprises, pour la plus part individuelles, enregistrés depuis le démarrage du programme IPED à fin 2009 sont :

- 2262 candidats inscrits pour 1176 candidats présélectionnés ;
- 531 candidats formés pour 464 projets présélectionnés ;
- 183 Projets notifiés avec accord de financement bancaire ;
- 142 Projets en cours de traitement par les banques ;
- 106 Projets parmi les 183 notifiés ont obtenu le déblocage des crédits obtenus ;
- 80 Projets sont aujourd'hui opérationnel ;
- 201 emplois permanents et 72 emplois occasionnels ont été créés ;

26. La création d'entreprises ou d'activités génératrices de revenus « AGR » quelles soient à travers des individus comme c'était le cas pour l'IPED ou de groupements communautaires (coopératives ou autres) dans le cas du POS, doivent généralement leurs réussites du fait du caractère et de l'ambition des promoteurs à réaliser leurs objectifs financiers et par la même occasion contribuer au développement économique de leur région. L'adossement quasi exclusif sur Moukawalati du programme IPED, a constitué un réel frein à son couronnement en tant que programme ayant les moyens et les capacités de créer une dynamique entrepreneuriale chez les jeunes, et mettre son empreinte en vue de la réalisation de ses ambitions en termes d'objectifs.

27. Depuis 2006, le programme POS a **développé plus de vingt produits touristiques** (hébergement, formation signalétique, outils de commercialisation), les gérants ou propriétaires de ces hébergements ont reçu dans l'ensemble des formations ayant trait à la gestion, l'hygiène, et la promotion du tourisme. Durant la mission de terrain, certaines faiblesses ont resurgi surtout au niveau de la commercialisation, dans certaines communes (ex: Assa), les activités de commercialisation sont limitées, certains utilisent les réseaux sociaux, et très peu ont des contrats directs avec des tours opérateurs. Malgré la faiblesse des flux de visiteurs, une économie s'est développée autour de la grappe touristique et chaque hébergement a créé de l'emploi direct ou

¹ Moukawalati est un programme national dont l'objectif général est la contribution à la lutte pour l'emploi, moyennant l'appui à la création d'entreprises génératrices de richesses et d'emplois en adéquation avec les exigences et les spécificités régionales. Le programme vise, par là même, à assurer la pérennité progressive du tissu économique régional par un dispositif de suivi des entreprises créées au cours de la période critique de démarrage. http://www.moukawalati.ma/manuel_des_procedure.htm

indirect. Bien qu'une partie de la création des emplois soit temporaire et saisonnière, le programme POS a permis de développer une économie locale et d'élargir de nouvelles opportunités de croissance.

28. Les actions entreprises dans la **promotion des circuits touristiques** concernent essentiellement ce qui suit: deux topoguides sur quatre ont été développés. Sur quatre éducateurs prévus, un seul a été mis en place. Concernant les Bureaux d'Information du Tourisme Oasien (BITO), un seul a été construit, celui d'Asrir. Ce BITO a été construit pour répondre aux normes bioclimatiques tout en respectant l'architecture locale et sera opérationnel au cours de cette année à travers l'ASTOS (la construction a pris du retard à cause du changement de terrain et d'architecte et d'entreprise). La convention entre l'ASTOS et le POS régissant la gestion du BITO a été finalisée. Elle est sur le point d'être signée.

Le projet du BITO de Tata projeté a été initié mais non complété car le POS n'a pas reçu l'aval du Ministère de l'Artisanat pour l'utilisation d'un de ses centres à Tata.

29. Le processus de valorisation **des produits de terroirs (PDT)** couvre un processus technico-commercial allant de la mise en place de structures de coopératives économiques, à la fabrication et à la commercialisation en passant par la labellisation, le packaging et le marketing afin de bâtir des liens entre l'économie locale et les marchés au niveau régional, national et international. Les produits accompagnés par le POS sont de deux catégories :

Les produits agricoles : couscous préparé à partir de 5 céréales « Khomassi » ; Conditionnement des dattes ; Les produits dérivés du cactus ; Extraction de l'huile d'argan ; L'huile d'olive ; Les produits laitiers à base de lait camelin et caprin.

Les produits de l'artisanat : tissage de tapis et de tentes pour nomades ; Broderie ; Vannerie à base de roseau, palmier ou jonc ; Bijoux d'argent.

30. Les produits du terroir auxquels le POS a fourni un soutien pour une production et leur commercialisation représentent une gamme très diversifiée de produits, de leurs modes de transformation, des spécificités de leurs filières et des opportunités de segmentation de marchés différents. A la date de la mission d'évaluation, le portefeuille des produits terroirs comptait 95 coopératives économiques pour un coût d'investissement de 38,478, 310 MDH (voir tableau 8). Plus d'une douzaine de produits : lait de chamelle, dattes, argan, couscous, vannerie, tissage de tente, bijoux, henné, câpres, caprins, miel, PAM, pain local ont été développés. Pour chacun des produits sélectionnés pour la valorisation, le POS a fournis les apports suivants :

- Conseil pour la création et la constitution d'une coopérative ;
- Soutien technique pour l'étude de faisabilité ;
- Financement des équipements, et quelques fois dotation d'un fonds roulant de travail et un local pour la production
- Des sessions de formation techniques pour la fabrication des PDTs;
- Construction et l'aménagement des locaux des coopératives
- Des sessions de formation dans le domaine de la qualité, de la gestion, du marketing et de l'hygiène dans le cas de produits alimentaires ;
- Conseil en gestion financière et administrative;
- Appui et soutien à la commercialisation à travers la participation aux foires et salons.

En outre, pour assurer la commercialisation de ces produits tant au niveau régional que national, le POS a appuyé la constitution d'une coopérative au niveau régional qui a évolué par la suite en un

business COS qui constitue une instance qui regroupe la presque totalité des coopératives de production. Ce COS dispose d'un local à Guelmim, chef-lieu de la région, et un autre local en cours de construction à Rabat. L'appui a concerné l'aménagement d'un local et l'équipement, la formation et le soutien à la commercialisation

Tableau 5 : Liste des projets – coopératives de valorisation des produits agricoles

Nature des unités	Nombre de projets – coopératives	Coût d'investissement, Dhs
Dattes	4	10,721,193
Henné	6	2,227,000
Lait et dérivés	2	900,000
miel	18	2.640.155
Cactus	3	2.735.000
PAM	9	2.935.500
Artisanat	30	4,755,462
Huile d'argan	1	300,000
Couscous	19	2,656,000
Huile d'olive	1	6,180,000
Divers	8	4.649.000
	95	38.478.310

La valorisation des dattes (28%) et l'huile d'olive (16%) prennent à eux deux la grande majorité des investissements (44%). Cependant, en terme de nombres de projets l'artisanat (32%) et le couscous (20%) et l'apiculture 19% restent en tête avec près de 71%.

31. Les résultats préliminaires des **programmes de valorisation de cactus**, menés par l'Agence du Sud, révèlent l'importance du potentiel de production. L'enjeu est énorme: plus de 500.000 tonnes de fruits sont produits dans la région, dont près de 90% périssent sur pied, faute de logistique adéquate pour leur conditionnement et en raison du faible développement du marché. Le POS a accordé une attention particulière à la valorisation de cette ressource et a entrepris les actions suivantes:

1. Réalisation des études technico économiques et de recherche appliquées sur le terrain pour la valorisation du cactus ;
2. La création d'une zone industrielle, ou "Cactopôle," en zone rurale afin d'attirer de larges investissements pour soutenir le développement de la filière du cactus ;
3. La création d'une coopérative économique pour la transformation des fruits et des raquettes de cactus à Tighmert /Asrir, gérée par de jeunes diplômées.

L'approche visionnaire et stratégique que le POS a prise pour le développement d'une économie locale basée sur une forte opportunité de marché national et international pour les produits dérivés du cactus est très pertinente. La réalisation de cette vision en plan d'action et d'exécution demande une démarche inclusive afin de maximiser l'exploitation des potentiels de l'ensemble des parties prenantes. C'est dans ce cadre qu'un partenariat fructifiant a été conclu avec le Ministère de l'Industrie du commerce et des nouvelles technologies pour le financement de la plateforme du « cactopole » à Ouaroune (CR Asrir) pour un montant de 5000.000 dhs.

En outre, l'unité pilote de conditionnement du cactus a été utilisée durant deux campagnes pour conditionner les produits frais et les commercialiser au niveau des grandes surfaces.

32. la mission souligne que les résultats atteints sont très encourageant. En effet, le POS a projeté la création de 100 emplois dont au moins 20% femmes et il a pu créer directement 174 emplois avec la création des coopératives dont 60% femmes. L'effet induit par la création des coopératives de production et de transformation des produits locaux est important en termes de création d'emploi à plein temps ou saisonnier en amont de la production.

3.3. Objectif spécifique 3 – Produit 3 : canalisation des efforts des marocains résidents à l'étranger (MREs) et le renforcement de leurs implications dans le développement local

33. Le phénomène de migration vers l'étranger des marocains (MRE) de la population de la région de Guelmim Es Smara est relativement réduit et touche à peine un millier de familles dont 80 % de ruraux selon les données du ministère des MREs. Cependant, cette population MREs constitue un potentiel réel pour l'investissement au niveau des territoires de la région. Ainsi, le POS a tenu à s'aligner avec les politiques nationales et à intégrer cette catégorie de la population pour promouvoir des projets de co-développement local en mobilisant les ressources financières et parfois l'expertise dont elles disposent. L'intégration en 2010 de la composante du programme dédiée à la mobilisation de la participation des Marocains Résidents à l'Etranger (MRE) dans le développement local au niveau des PDCs et au niveau de l'investissement privé direct se voulait être un élément novateur et étroitement lié à la stratégie nationale dans ce domaine et aux mesures incitatives qui s'y attachent.

La description de la situation de référence du projet en 2010 souligne les défis à la réalisation des activités de cette composante. Ayant pris conscience des différents enjeux de la migration, le POS a progressivement élaboré une approche portant sur divers aspects en rapport avec la migration tels que:

- la recherche de la mobilisation des transferts de fonds des migrants en faveur du co-développement ;
- l'intégration des migrants dans les pays d'accueil ;
- le développement d'une stratégie de communication et d'information ciblée ;
- la préparation de guides d'investissements.

L'objectif spécifique du produit 3 est de promouvoir un climat propice à l'investissement privé dans les secteurs économiques créateurs d'emploi par le renforcement du rôle des Marocains Résidents à l'Etranger (MREs) dans le développement local avec une attention particulière donnée à la dimension genre. Le résultat attendu a été ainsi décliné en six sous-résultats définis par des cibles, dix indicateurs de mesures et des activités contenus dans le cadre logique 2010.

Les **projets réalisés par les MREs** dans le cadre du Programme POS sont de nature socio-éducative (crèches) touristiques (gites, maison d'hôtes et agricole). Le nombre et la taille des projets ne sont pas encore à la hauteur des aspirations des communautés locales.

33. La création de la Base de données et d'un répertoire MREs de la région Guelmim Es mara et leur mise en réseau à travers un site web étaient parmi les missions du programme POS et de ses partenaires. Le CRI de la région Guelmim Es Smara, qui devrait jouer le rôle de guichet unique pour les investisseurs et préparer à cet effet, toutes les données de base sectorielles concernant la région en mettant en valeur ses potentialités et ses richesses, ne dispose pas encore de données de base sur

les MREs en termes d'effectifs, de catégories d'MREs, d'origine et les champs d'investissements. Par ailleurs, le POS doit renforcer ses relations avec le CRI de la région de Guelmim Es Smara qui consiste à leur procurer toute l'information utile à leurs projets d'investissement, relative aux potentialités de la région, ses secteurs porteurs ainsi que ses perspectives.

34. Malgré les efforts déployés par le POS et ses partenaires, **le tissu associatif des MREs** reste encore sous développé. Ces derniers semblent être très méfiants des ONGs et ont besoin de beaucoup d'encadrement pour les associer aux efforts des institutions. Les résultats attendus du POS, pour une société de migrant organisés, ne peuvent être concrétisés que grâce à une élaboration d'une stratégie offensive qui aurait le mérite de :

- Faciliter les contacts administratifs pour les MREs ;
- De mobiliser le foncier pour les projets de co développement ;
- Accès aux crédits à des taux préférentiels ;
- De développer une stratégie de communication et d'information en temps réel ;
- De développer des partenariats gagnant-gagnant entre les tissu d'émigrants dans les pays hôtes et dans leur pays d'origine ;
- La mobilisation de l'expertise parmi les migrants au profit d'un co développement sous de la dimension genre ;
- Améliorer la gouvernance pour plus de transparence et la lutte contre la corruption.

35. Le programme POS s'est investi de **mobiliser les compétences MREs** lors de la phase de l'élaboration des PCDs. Cependant, les procédures contraignantes des consultations nationales selon la réglementation en vigueur ne permettaient pas d'accomplir cette action. Par ailleurs, les communes rurales chargées du suivi de la mise en œuvre du processus n'ont pas invité les compétences MREs. Par conséquent, ce sous résultat ne peut être concrétisé que si les MREs sont organisés en un réseau de compétences régionales voir locales. Le POS pourrait prendre attache avec la Fondation Hassan II pour les RMEs pour la mobilisation de ces compétences pour un co-développement local.

3.4. Objectif spécifique 4 – Produit 4 Gestion durable du patrimoine culturel et naturel oasien et désertique renforcée

36. Les zones oasiennes au Maroc, qui constituent une barrière naturelle entre le Sahara et les zones méditerranéennes, jouent un rôle socioéconomique et écologique majeure. La dégradation de ces oasis en tant que barrière végétale contre l'avancée du désert est perçue par les marocains comme une véritable catastrophe environnementale et sociétale. Cette situation très préoccupante n'a pas manqué de susciter la mobilisation du gouvernement, des institutions onusiennes et de la société civile en vue de stopper le phénomène de dégradation des ressources naturelles oasiennes et promouvoir une stratégie de développement de ce patrimoine naturel et culturel. Cette mobilisation s'est traduite par l'élaboration de la stratégie nationale de sauvegarde et de développement des Oasis au Maroc en 2002 et la signature, dès 2006, du Programme de Sauvegarde et de Développement Durable des Oasis du Sud « POS » entre l'APDS et le PNUD.

37. La contribution à l'atteinte de l'objectif spécifique « **Gestion durable du patrimoine culturel et naturel oasien et désertique** » est conditionnée par la réalisation d'un ensemble complexe de neuf sous résultats énoncés ci-dessous, selon le recadrage opéré en 2009-2010.

Tableau 6-Résultats attendus du Produit 4

Objectif spécifique	Résultats Attendus
<p>Quatrième Produit</p> <p>Gestion durable du patrimoine culturel et naturel oasien et désertique renforcée</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projets pilotes d’adaptation au CC en place 2. Agriculteurs intègrent adaptation CC 3. Priorités gestion ressources en eaux et sanitaires des PDCs réalisées 4. Proposition amendements cadre juridique pour durabilité oasis réalisée 5. Projets valorisation patrimoine culturel 6. Solutions énergies renouvelables en place 7. Gestions durables des palmeraies introduites 8. Infrastructures sociales fonctionnelles 9. Système S&E gestion des ressources naturelles

38. Le produit 4 couvre une large gamme diversifiée d’interventions dans le domaine du changement de climat, agriculture et élevage, eaux, assainissement, environnement, ensablement, énergies renouvelables et valorisation du patrimoine culturel qui soulignent les défis de consolidation des conclusions de l’évaluation des différents domaines tout en intégrant la dimension transversale genre. En effet, plus de 50 % des actions entreprises par le POS (environ 650) concernent directement la sauvegarde des ressources naturelles des palmeraies et la conservation du patrimoine culturel.

La démarche d’évaluation préconisée distingue 9 sous-produits/résultats, décrits par 16 indicateurs d’impacts, prédéfinis. Il s’agit de procéder, pour chacun de 9 résultats désignés, à des investigations à deux niveaux :

- Le niveau quantitatif devant être fondé essentiellement sur les situations d’avancement établies par les différents rapports périodiques, notamment le dernier rapport en date présenté à fin décembre 2013, et
- Le niveau qualitatif appelant nécessairement à des investigations plus poussées d’analyse documentaire mais surtout d’organisation d’entretiens avec les partenaires parties prenantes, les populations cibles bénéficiaires et, pour certains aspects, à des opérations ciblées d’enquêtes auprès des populations.

L’évaluation des achèvements du POS en termes de réalisation des objectifs du produit 4 et de ses sous-produits, basée sur la revue des données secondaires et des entretiens de terrain de la mission d’évaluation. Les chiffres tirés de l’exploitation de la base de données, ne reflètent pas entièrement les réalisations dans ce sous produit car les codes attribués à ces bases de données retombent souvent dans la catégorie du produit 2 qui couvre les activités économiques à fort impact social.

39. L’indicateur du LFA 2010 suggère que le résultat attendu du produit 4 était de « mettre en place 4 mesures intégrant l’adaptation aux changements climatiques ». Une revue des données secondaires et du rapport Atlas a permis d’apprécier la cadence des réalisations et leur diversité. Ces actions ont concerné plusieurs projets de réhabilitation et d’aménagement collectif de séguia, la protection mécanique des bergs, le pompage solaire, l’introduction de cultures alternatives très peu exigeantes en consommation d’eau. La mission d’évaluation a constaté que :

- la qualité du travail entrepris sur le terrain, selon une l'approche territoriale concertée ;
- les activités de démonstration sont bien réussies dans le domaine de l'irrigation collective avec pompage aux plaques solaires et de l'énergie renouvelable ;
- les modèles de gestion durable de la ressource hydrique sont adaptés au changement climatique ;
- les activités de soutien dans le domaine de l'économie sociale et de préservation de l'environnement sont adaptées ;
- le renforcement des établissements socio culturels et d'artisanat est opéré avec succès.

Les activités entreprises gagneraient à être plus efficaces en renforçant davantage :

- l'incarnation des principes de résilience des oasis aux changements climatiques ;
- la pertinence des projets d'adaptation au changement climatique : une évaluation s'impose pour assurer le redressement et la durabilité de ces projets ;
- Une plus grande implication de l'ADEREE est sollicitée en rapport avec l'immensité des besoins en termes d'énergie renouvelable et d'efficacité énergétique dans la région.

40. Les agriculteurs

Le résultat attendu dans le domaine de l'intégration des méthodes d'adaptation au CC dans leurs pratiques est de préparer 300 agriculteurs à suivre et intégrer les bonnes pratiques agricoles soucieuses des CC. L'exploitation des données secondaires montrent que 210 agriculteurs, soit 70%, ont été inscrits au programme et appliquent les concepts de gestion durables des oasis.

Ce résultat bien inférieur à l'objectif planifié est fort encourageant. Les modèles mis en place concernent l'ensemble des territoires des oasis de Tata, Assa, et Guelmim qui sont réparties sur un très vaste territoire. Il a nécessité une démarche de communication basée sur la démonstration et la dissémination du résultat comme il s'appuie en premier lieu sur la sélection d'agriculteurs leaders qui acceptent rapidement le changement.

41. Le Programme POS devrait œuvrer pour une gestion rationnelle des ressources en eaux et de l'assainissement des déchets. Son cadre logique revu en 2010 prévoit la réalisation de : 1) **50** projets de gestion intégrée de l'eau mis en œuvre ; 2) **4** plans d'assainissements liquide Asrir/ Foum Al Hisn / Ifrane / Tata appuyés ; et 3) **4** plans de gestion des déchets solides Asrir/ Foum Al Hisn / Ifrane / Tata appuyés.

L'analyse documentaire du POS a permis de dégager un taux de mise en œuvre autour de 50% selon les rapports annuels du programme:

- a) 38 projets de valorisation de l'eau pour l'agriculture avec un cout de plus de 8,4 millions de dhs pour des projets de gestion intégrée des ressources en eau qui sont mis en œuvre dont 8 projets de mobilisation et de gestion de l'eau d'irrigation et potable sont achevés, soit un taux d'achèvement de **42%**;
- b) Les plans d'assainissement liquide sont appuyés, Etude du plan d'assainissement de la ville de Tata ; Réception de la phase 2. la phase 3 est en cours de validation, soit un taux d'achèvement de **50%**;
- c) Les Communes sont appuyées dans la mise en œuvre du plan de gestion des déchets solides dont 2 projets de gestion de déchets (Akka et Foum EL Hisn) sont achevés, soit un taux d'achèvement de **120%**.
- d) 5 projets d'EAP pour un cout dépassant 840. 000 dhs

La gestion de l'eau, reconnue comme prioritaire dans les zones oasiennes, relève de plusieurs intervenants qui doivent appuyer le POS dans son processus de développement local. Le renforcement de la coordination avec les parties institutionnelles prenantes est de nature à donner une dynamique plus intense aux activités liées à la ressource.

42. L'amendement des **textes juridiques et réglementaires** pour une gestion durable des zones oasiennes et désertiques est une question qui nécessite une bonne connaissance des procédures réglementaires en vigueur. Les textes de loi sont la consécration des instances du Gouvernement et du parlement. Un projet comme le POS, très cantonné dans une région, ne peut à lui seul mener cette activité qui concerne l'ensemble des oasis. L'analyse des documents du POS occulte ce sous résultat même si le système des Nations Unies s'y attache. La perception de la nécessité de l'amendement par les législateurs marocains doit être recherchée par un panel de plaidoyer averti pour que la diversité des parties prenantes soit informée et convaincue de la nécessité de l'amendement.

43. Le programme POS s'est fixé un nombre de Projets de valorisation du patrimoine culturel et immatériel à réaliser. Plusieurs actions ont été menées pour concrétiser la renaissance d'un patrimoine culturel en déperdition. C'est ainsi que ce programme s'est attelé d'abord à réhabiliter le patrimoine matériel en redonnant vie au grand Ksar d'Assa qui constitue une destination pour le tourisme culturel, le mousslem de Tantan, et la le chantier de fabrication artisanale de la tente du mousslem, une œuvre d'art hors normes. D'autres Ksar oasiens et Zaouia ont été réhabilités comme la Zaouia My Bachir à Assa, le Ksar Taghijite. Le projet a également soutenu la réhabilitation le patrimoine immatériel des oasis du sud comme certains produits de terroirs ; couscous khoumassi, le plafond tataoui, l'artisanat, la musique Ganga, etc .

44. Le résultat attendu de la Gestion durable des palmeraies était de réaliser 32 interventions dont : 1) 20 initiatives de lutte contre la désertification (érosion et ensablement) ; et soutien aux parcelles oasiens pratiquant l'agro-écologie et agrobiologie ; 2) Un plan de valorisation de l'agro biodiversité réalisé ; 3) 10 projets Eco écoles réalisés ; 4) Un plan d'agro écologie mis en œuvre.

Selon les rapports annuels du programme, le POS a réalisé, fin 2013, **17 actions (50%)** ont été menées afin de rehausser les pratiques de gestion durable des palmeraies parmi les populations, dont :

- 2 plans d'aménagement paysager des oasis réalisés ;
- 4 projets de lutte contre la désertification ou pratiques d'agro-écologie et agro-biodiversité ;
- 3 seguias aménagées et réhabilitées et 1 sources/khettara réhabilitées ;
- 1 plan de lutte contre les incendies est mis en œuvre (Fam el Hisn) ;
- 2 opérations de protection des terrains de culture (à Asrir et Zag) ;
- mur de clôture cactus ;
- opérations de nettoyage des touffes à (Tamanar, Fom Zguid) ;
- 1 opération de protection des terrains de culture réalisée ;
- 1 réserve de cactus aménagée.

45. Le POS s'est engagé à promouvoir les solutions des énergies renouvelables dans les différentes agglomérations de la zone du projet comme sources alternatives à l'énergie fossile et au bois issues de la déforestation des palmiers et des parcours. Le résultat attendu sera mesuré par le taux de ménages, auberges, gites et structures communales qui utilisent les énergies renouvelables. A la fin de l'année 2013 plusieurs projets ont vu le jour : 8 projets intégrant l'efficacité énergétique ou

l'énergie renouvelable : 5 sites de pompage d'eau ont bénéficié de l'installation des panneaux solaires, les eaux du hammam de Tighmert sont chauffées grâce aux plaques solaires.

Les interviews conduites avec les populations ont montré une forte adaptation des énergies renouvelables à la dispersion du tissu urbain et sont très compétitives au contexte de la région. Aussi, Le POS est perçu de tous comme le pivot du développement dans la région : il a tout intérêt à renforcer ses moyens d'action au regard notamment des ambitions et du nombre de projets mis en œuvre.

46. Le cadre logique révisé en 2010 a prévu un appui à 12 projets socio-culturels qui seront mis en place et fonctionnels. Les réalisations dans ce domaine sont fort intéressantes à plus d'un titre. D'abord la diversité des actions dans le temps et dans l'espace, au-dessus des cibles du plan car un total de 17 projets, taux d'achèvement de 121%, ont été réalisés. Les projets touchent la catégorie des populations et domaines ciblées par le POS (jeunes du tissu associatif, préscolaires, femmes, AGR, ENF, santé, éducation) selon la liste ci-dessous :

- 7 projets socio-culturels sont réalisés : 4 projets complétés et 2 en cours ;
- 3 Réhabilitation d'établissements culturels et soutien aux clubs culturels ;
- 4 actions de soutien aux ONG œuvrant dans le domaine du social (actions de soutien aux ONG œuvrant dans le domaine du social réalisées) ;
- 3 projets d'infrastructures socio-culturelles exécutés.

La mission a enregistré une prise de conscience de l'importance des infrastructures sociales dans le développement par l'intégralité des partenaires dans la région et un plaidoyer de plus en plus persistant des organisations de la société civile. Elle recommande plus de prospection et un élargissement des possibilités et des mécanismes de réalisation en termes d'infrastructures sociales.

47. La gestion de la connaissance est un élément fondamental qui appui le modèle de gestion intégrée des écosystèmes et soutien l'exécution de projets et programmes de développement économique et social. Le projet POS a produit une documentation très riche qui émane des études thématiques, des documents essentiels à la gestion de la connaissance, des études du milieu pour la restauration écologique des écosystèmes oasiens, des rapports d'analyse des potentialités des ressources naturelles dont les produits de la palmeraie, des études de faisabilité des grands projets structurants (études et recherches appliquées en agronomie saharienne, cactus, étude PAM, cactopôle, inventaire et état des lieux des oasis du Sud, écotourisme, patrimoine naturel, Unités de valorisation des dattes, étude de création d'une minoterie Khomassi, gestion des déchets solides, assainissement, etc). Ces nombreuses études et documents de valeur ont été présentés dans des ateliers de restitution aux différents partenaires institutionnels et sont communiqués aux institutions au fur et à mesure de leur production et validation. Cette importante documentation est produite avec un objectif de gérer les connaissances des différents acteurs institutionnels, pour améliorer le know how des intervenants, pour orienter et rendre attractive la zone du POS et partant attirer les investisseurs. Par conséquent, en vue de renforcer la gestion de la connaissance et son partage avec les collectivités locales et les groupements communautaires, le POS a déployé des moyens substantiels pour la production de beaux livres, des brochures, plaquettes, dépliants, etc. sur : les produits de terroirs, les richesses naturelles des zones Sud, le moussem de Tantan, etc. Cette richesse documentaire est, certes disponible au POS et au niveau des structures régionales publiques et les collectivités locales, mais elle doit être à la disposition de tout un chacun qui cherche la connaissance.

48. Le POS doit élaborer rapidement une grille d’inventaire de la documentation disponible depuis 2006 en vue de constituer l’ossature du dispositif de gestion des connaissances. Il doit élaborer un outil de gestion et de partage instantané des connaissances produites en développant un logiciel d’information et de communication (SIC) afin de consolider l’appropriation de la connaissance et faire de cet outil novateur un moyen de gestion quotidien et d’accès aux intervenants pour le partage des connaissances sur une gestion intégrée de l’écosystème oasien. La mutualisation des données avec les partenaires du programme POS et l’alimentation de la base de données devra être promue pour créer une bibliothèque virtuelle tout en garantissant la propriété intellectuelle de l’auteur ou de l’institution. La mobilisation des universités et instituts spécialisés dans la gestion des écosystèmes oasiens devra être réalisée afin de les intégrer dans la recherche, des études et le suivi de la sauvegarde et la préservation des ressources naturelles et culturelles, l’économie sociale, l’écotourisme, la valorisation des chaînes de valeur spécifiques aux zones oasiennes, la communication productive, la sociologie rurale, etc.

3.5. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME POS

49. Le développement organisationnel de l’Unité de Gestion du Programme (UGP) a connu 3 grandes phases (2006-2007, 2007-2010, 2010-2013) qui ont été fortement influencées par: 1) la diversification de la nature des activités vers l’économie sociale, la préparation des PCDs et l’habilitation économique et politique des femmes ; 2) l’élargissement et la réorientation des axes stratégiques vers la réduction de la pauvreté par le développement économique et territorial ; 3) la multiplication des partenaires nationaux et internationaux ; 4) l’élargissement de la zone d’intervention de 3 à 5 du nombre de provinces ; 5) L’élargissement du nombre des communes de 4 à 54 ; et 6) la consolidation de plusieurs projets de nature différente en un seul programme . La configuration de la structure interne en cours du POS est le résultat d’une croissance par coup, plutôt que le résultat d’une planification basée sur une analyse approfondie des changements structurels que les deux recadrages a introduit. **Le Déploiement du personnel UGP par province et position – 2014 est comme suit :**

Personnel	Rabat	Guelmim	Tata	Tan Tan	Assa Zag	Tarfaya
Coordinateur national	1					
Coordinateur provincial		1	1	1	1	
Thématiciens	12	2	2	-	1	-
ADL*		6	3	1	1	
Administration et Finance	9	2	1	2	1	-
Total	22	11	6	4	4	

* *Agent de Développement Local*

La gestion de proximité, pour laquelle le POS a un avantage comparatif unique et un atout majeur dans la mobilisation des ressources et parmi les partenaires locaux dont la commune et la société civile, repose sur la présence des ADLs compétents sur le terrain. Les ADLs représentent les agents de front (front office) et constituent les bras opérationnels du POS. Ils sont en contact direct avec les bénéficiaires ultimes (commune, coopératives, ONGs...) et chacun d’eux gère un portefeuille en constante croissance de 40-50 projets en moyenne.

Un ajustement de la structure en place devrait être considéré afin d'améliorer la concordance entre le besoin de gérer efficacement la communication avec le siège et le contrôle financier interne d'une part et les conditions nécessaires pour soutenir une gestion participative et de proximité des projets au niveau des bénéficiaires.

50. La Gestion Financière du POS indique un co-financement total de US\$ 29,66 million US\$ et pour lequel 4.190.227 US\$ restait à mobiliser. La revue annuelle 2013 indique que la totalité des contributions reçues s'élève à US\$ 34,58 million. En mars 2014, date de l'évaluation finale, le total du budget, selon ATLAS, était de 49,109 millions US\$ et que 75% de ce total a été dépensé à cette date. L'absence de données fiables ne permet pas d'élaborer une analyse critique sur ces performances financières excepté de noter que la mobilisation de ressources a continué sur les trois dernières années avec beaucoup de succès, dépassant le budget prévisionnel.

4. CONCLUSIONS

51. Pertinence : Les interventions du POS sont très pertinentes et alignées avec les priorités du PNUD – UNDAF et les politiques et les stratégies nationales du Maroc dans le domaine de la réduction de la pauvreté, de la bonne gouvernance et du développement durable. Le programme a permis de mettre en avant le rôle pionnier du PNUD et des agences onusiennes.

52. Efficacité : Les résultats ciblés des quatre produits des projets ont été atteints et ont été quelques fois dépassés comme c'est le cas pour les activités génératrices de revenus (AGRs) du produit 2 et les sous résultats ciblés pour le produit 4. Le résultat ciblé du produit 3 n'a pas été atteint, en partie due à la définition de cibles insuffisamment justifiées en 2010. Une mobilisation continue des ressources du POS a permis des dépassements aux résultats planifiés du produit 1, portant le nombre de PCDs à 54. Le taux de déboursement global de 87% et 80% respectivement pour le budget de 2012 et 2013 indiquent un degré de performance relativement satisfaisant.

53. Efficience : La mobilisation continue des ressources par l'Agence du Sud et le PNUD ont permis une gestion efficiente des ressources du projet par un mécanisme de levier. Des Retards persistent dans la contractualisation des bureaux conseils et la validation des PCDs, dues à des facteurs endogènes réduisent la performance dans la réalisation des activités du plan (centralisation des décisions) et facteurs externes (résistance des communes ou élections et autres).

54. Durabilité : i) La durabilité des actions lancées et soutenues par le programme est assurée par l'engagement du gouvernement du Maroc et de l'Agence du Sud de mettre à niveau la région de Guelmim Es-Semara à faire de la région du Sud une zone à croissance économique forte par la valorisation de ses ressources naturelles et humaines. ii) La participation des services extérieurs et de la commune dans la planification et la réalisation des infrastructures assure le transfert aux autorités publiques compétentes pour la gestion des infrastructures communales et provinciales. La gestion et la durabilité des infrastructures et services public est assurée par les mécanismes institutionnels de l'Etat. iii) La gestion des petites structures, notamment les structures hydrauliques et les puits mis à la disposition des associations de paysans et des résidents demeure la propriété de la commune qui doit veiller à la bonne opération et entretien de ces aménagements. Cependant, plus d'attention est demandé pour renforcer la pérennisation de la gestion des petites infrastructures au niveau des coopératives et des ONGs.

55. Impact : i) Le modèle de développement participatif et de proximité, intégré dans une approche de développement territorial a permis une forte mobilisation des populations rurales enclavées des

oasis et des impacts profonds au niveau du changement de mentalité et de compréhension du rôle de la femme dans le développement local, de la gestion démocratique des collectivités locales. Un fort impact a été enregistré dans le renforcement des capacités de la population locale, notamment les jeunes et les femmes à entreprendre et à créer de l'emploi au niveau local. ii) Les entretiens et les observations triangulées entre les membres des collectivités locales, les élus, les citoyens et les services extérieurs ont permis de valider les changements profonds d'attitude et l'amélioration de la gestion de la mise en œuvre des PCDs et la participation effective de la population. iii) Les entretiens avec de jeunes diplômés ont aussi permis de déceler des changements d'attitude vis-à-vis des opportunités économiques de la région, compatible avec leur niveau d'éducation et d'attente, notamment dans la création d'AGRS dans l'écotourisme, de services d'information et d'éducation et de gestion de petites entreprises dans le domaine agro-alimentaire et les travaux publics. iv) La quantification de la création d'emploi est notée dans les rapports seulement au niveau des emplois directs créés par les AGRS, près de 300. Les créations d'emploi directes et indirectes au niveau de la chaîne des valeurs représentent des chiffres beaucoup plus importants auquel le programme devrait prêter attention afin de valoriser d'une manière plus précise les impacts et la pertinence du programme.

5. RECOMMANDATIONS

56. Recommandations/Positionnement : suite à une analyse des forces et des faiblesses de la réalisation de la phase 1 du POS ainsi que des opportunités et des risques pour le développement d'une phase 2 du programme, la mission a esquissé une matrice de positionnement pour formuler une stratégie afin de stimuler une synergie entre les résultats atteints des quatre axes d'intervention.

Tableau 7- Matrice des axes de positionnement

1. Renforcement du Modèle de Croissance par Economie Sociale basé sur un tissu de coopératives et de TPE, PME's performantes et créatrices de richesses et d'emploi	3. Renforcement la capacité de mobilisation des investisseurs par une meilleure connaissance et utilisation de leurs attentes et des politiques de gagnant – gagnant
2. Renforcement des capacités d'accompagnement et de suivi des activités du POS par l'investissement dans les structures et les ressources humaines locales	4. Stimuler l'Innovation et la créativité des collectivités locales par l'introduction d'appel compétitif à proposition pour la création et la gestion des services de bases et sociaux

57. L'expansion horizontale rapide des AGRs sur les cinq provinces a permis un éveil certain de la population aux opportunités nouvelles de développement économique de leur région. Leur enthousiasme et leur engagement ont soutenu une première étape d'apprentissage et de prise de confiance. La prochaine étape doit pouvoir apporter des bénéfices économiques plus substantiels et une professionnalisation de leurs compétences affaires et techniques afin d'augmenter leurs compétitivité et leur autonomie. Ainsi, l'axe 1 "**Renforcement du Modèle de Croissance par Economie Sociale basé sur un tissu de coopératives et de TPE, PME's performantes et créatrices de richesses et d'emploi**" devient un axe d'intervention critique, interactif et complémentaire afin de renforcer le positionnement du POS dans l'accompagnement au développement d'une croissance économique soutenue et à fort impact social.

58. La population des AGRs et des porteurs de projets se trouvent dans la catégorie vulnérable de nouveaux créateurs d'entreprise pour lesquels un accompagnement et un suivi effectif est nécessaire pour le passage à une entreprise solide et autonome. Un accompagnement et une présence de service conseils est nécessaire au niveau communautaire. Des relais au niveau des villages doivent être créés en partenariat avec les collectivités locales, les ONGs et les jeunes diplômés afin de réduire les coûts et maximiser le transfert des connaissances, des informations et du savoir-faire. Ainsi, l'axe 2 ***“Renforcement des capacités d'accompagnement et de suivi des activités du POS par l'investissement dans les structures et les ressources humaines locales”*** vient en complément aux activités de l'axe 1 pour développer une infrastructure humaine et organisationnelle à l'échelle locale pour exécuter les fonctions de relais.

59. La croissance économique de la région ne peut se faire dans un cadre endogène, des investissements extérieurs privés et publics, nationaux ou internationaux doivent être injectés pour porter à une plus grande échelle la dynamique de croissance économique. Une politique d'encouragement et d'attraction des inventeurs potentiels est nécessaire afin d'assurer des résultats tangibles et corrélativement, les capacités du POS et de ses partenaires doivent être renforcé par des compétences nouvelles et supplémentaires afin d'assurer un démarrage rapide et des retours substantiels. Ainsi, l'axe 3 ***“ Renforcement la capacité de mobilisation des investisseurs par une meilleure connaissance et utilisation de leurs attentes et des politiques de gagnant – gagnant ”*** doit permettre de créer une intelligence au niveau régional sur l'identité et les attentes des inventeurs potentiels (pas seulement les MREs de la région) et créer des stratégies de communication et de lobby ainsi que des partenariats solides avec les services extérieurs compétents pour engager un marketing territorial basé sur des résultats.

60. La mise en œuvre des PCDs des communes de la région est une valeur ajoutée critique pour la création d'un environnement favorable pour réduire la migration des jeunes éduqués et attirer une population d'employés pour opérer les services de base (sante, éducation...) ou pour investir localement. Les financements nécessaires pour la réalisation des projets d'infrastructure sociale et de base des PCDs sont colossaux. Les financements, que la commune d'Asrir, Tata et Foum Al Hisn ont réussi à acquérir, tient en parti du fait qu'ils étaient les premiers demandeurs. Une compétition importante va s'instaurer avec les demandes de réalisation des 54 PCDs. Les ressources resteront limitées dans tous les cas et un mécanisme de sélection sur la qualité et l'innovation doit être instauré pour utiliser au mieux les ressources du POS et de l'APSD. Ainsi, l'axe 4 ***“Stimuler l'Innovation et la créativité des collectivités locales par l'introduction d'appel compétitif a proposition pour la création et la gestion des services de bases et sociaux”*** viendra soutenir le développement d'une nouvelle approche de financement des PCDs afin de s'assurer d'une utilisation optimum des ressources du programme, stimuler la créativité et l'innovation dans la mise en place des services sociaux et de base en monde rural et de pouvoir introduire des conditions critiques liées à l'accès et à la durabilité des service.

61. Recommandations organisationnelles pour l'APDS et le PNUD

- Elaborer l'architecture et la conception de la structure organisationnelle du POS Phase 2 selon le principe ***« Think strategically and act locally »***, ***“Penser/concevoir en mode stratégique et Agir au niveau local”*** afin de pouvoir intégrer effectivement les approches de proximité et les visions stratégiques et programmatiques qui ont marquées le succès du POS développement territorial et l'économie sociale.

- Elargir la base de la structure du POS en multipliant la présence du POS au niveau des communes par la création de relais opérés par des acteurs locaux, que cela soit les communes ou les ONGs ou des volontaires.
- Valoriser plus particulièrement le rôle des agents de développements (ADLs) par la transformation de leurs fonctions d'agent communautaire en celui de supervision des activités sur un territoire de 4 communes en moyenne.
- Recruter une expertise afin d'analyser les états et les structures des différentes bases de données du POS et ATLAS/PNUD, les S& en place et établir une solution standardisée et uniformisée qui assure le flot des informations de suivi pour une forme simplifiée et apte à la consolidation aux différents niveaux du programme et qui soit compatible avec les systèmes S&E du PNUD ainsi que de l'APDS et POS.

62. Recommandations programmatiques pour le PNUD

- Introduire les programmes coopération Sud - Sud du PNUD tel que TOTKEN afin d'attirer les compétences professionnelles des MREs ;
- Créer des synergies avec les expériences positives de la région voisine SMD ;
- Renforcer l'interaction avec les conventions et accords internationaux sur la protection de l'environnement, en particulier les trois conventions environnementales des Nations Unies sur la Désertification, sur le Changement climatique et sur la Biodiversité ;
- Faciliter la liaison des communes aux réseaux de développement des systèmes oasiens l'échelle nationale et internationale.

63. Recommandations programmatiques pour le POS

Développement territorial

- Créer des objectifs de croissance et des stratégies de réalisation ;
- Introduction d'indicateurs socio-économiques dans les plans de suivi ;
- Maintenir et consolider la démarche territoriale pour un développement durable des écosystèmes oasiens basée sur l'approche participative durant la mise en œuvre des PCDs par le développement de protocoles de communication élus – société civile – administration qui assure la consultation de la société civile dans le choix des priorités de réalisations ;
- Renforcer la planification territoriale par une coopération intercommunale and inter provinciale.

Promotion de l'investissement

- Consolidation des informations sur les investissements recherchés pour les PCDs dans une même base de données et établir des liens avec les bases de données du CRI ;
- Inciter plus le privé à s'associer au programme à travers la création d'un climat serein et transparent en termes d'investissements ;
- Faciliter la création d'un aspect gagnant/gagnant relatif à l'investissement dans la région, notamment par une plus grande implication des collectivités locales.

Mobilisation des MREs

- Développer des synergies avec la stratégie nationale et les orientations gouvernementales ;
- Augmenter la visibilité de la région au niveau des investisseurs en termes de soutien et de facilités offerts ;
- L'ouverture du programme au niveau national et international par la dynamisation du site internet www.mresud.ma et l'adhésion aux moteurs de recherches les plus puissants ;
- Réaliser une étude de marché des besoins et des opportunités des MREs.

Services financiers - IPED

- Consolider tous les fonds disponibles en un seul et l'affectation de sa gestion à des professionnels de la microfinance ;
- Attribuer la responsabilité de la sélection des projets à financer aux associations locales et du recouvrement des créances ;
- Mettre en place des frais de dossiers susceptible de couvrir les cas de défaillances et de capitalisation...

Economie Sociale l'écotourisme et aux produits du terroir

L'étape d'initiation et de renforcement de la capacité des femmes et des jeunes à se regrouper et travailler ensemble a été achevé, il reste à assurer un niveau de compétence commerciale et technique qui puisse soutenir une croissance continue, dépasser le stade artisanal et mener à un niveau professionnel de gestion et de commercialisation qui puissent assurer des bénéfices économique substantiels à la mesure du temps et des efforts qu'elles/ils fournissent.

- Accompagnement des coopératives ;
- Critères de sélection des coopératives ;
- Standardisation des pratiques de gestion des prestations de services et de la commercialisation ;
- Professionnaliser l'organisation et gestion des coopératives ;
- Renforcement des capacités des opérateurs en termes de gestion affaire, commercialisation et aspects techniques de l'activité économique concernée ;

Gestion du patrimoine naturel et culturel

- Coordonner avec les services extérieurs dont le ministère de l'agriculture et HCEFLCD dans les domaines qui s'attachent à la conception comme à l'encadrement des projets de reboisement adaptatif au changement climatique ;
- Assurer l'équilibre entre la diversité des activités et les ressources du POS pour une gestion effective des actions menées ;
- Copier et multiplier La notion de ferme école dans le contexte des oasis de la région.

Annexe 1 : Matrice d'évaluation questions clés et mise en œuvre du programme

<u>Critères d'évaluations appropriés</u>	<u>Questions clés</u>	<u>Sous-questions spécifiques</u>	<u>Sources de données</u>	<u>Méthode/outils de collecte des données</u>	<u>Indicateurs/norme de réussite</u>	<u>Méthodes d'analyse des données</u>
Pertinence	<p>Est-ce que les objectifs et les activités du projet contribuent et répondent aux stratégies nationales/mission PNUD/aux plans de développement régionaux/ provinciaux/ communaux, et aux besoins et priorités des groupes ciblés ?</p> <p>Dans quelles mesures le projet est-il justifié en relation avec les besoins des bénéficiaires ?</p>	<p>Dans quelle mesure le Projet était-il approprié au centre du développement local et régional et accordé le premier rôle aux communes locales dans la planification stratégique et la mise en œuvre des projets de développement ?</p> <p>Est-ce que la dimension genre est intégrée dans l'approche, la stratégie et les activités ?</p>	<p>Document de projet</p> <p>Stratégies nationales</p> <p>Entretien avec partie prenante</p>	<p>Guide d'entretien individuel</p> <p>Guide d'entretien groupe de discussion</p>	<p>Adhésions et Degrés de satisfaction des parties prenantes aux objectifs et activités du programme</p>	<p>Analyse des documents des stratégies nationales et l'UNDAF et autres partenaires</p> <p>Analyse des rapports annuels</p> <p>Tabulation des entretiens des parties prenantes</p>
Efficacité	<p>Le projet, dans son ensemble, a-t-il atteint les résultats attendus?</p>	<p>Quel est le taux des réalisations du projet sur les plans quantitatif et qualitatif et dans quelle mesure le respect de la planification a été assuré ?</p>	<p>Cadre logique</p> <p>Doc. projet</p> <p>Entretiens avec partie prenante</p>	<p>Guide d'entretien individuel</p> <p>Guide d'entretien groupe de discussion</p>	<p>Taux d'achèvement des résultats ciblés et taux de décaissement</p> <p>Recrutement et disponibilité du personnel planifié</p>	<p>Analyse statistique, données(ATLAS), rapports annuels</p> <p>Tabulation des entretiens qualitatifs</p>
Efficiace	<p>Le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale ?</p>	<p>Dans quelle mesure les produits du projet sont issus de l'utilisation efficace des ressources ?</p> <p>Les activités étaient-elles efficaces par rapport à leur coût ?</p> <p>Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais prévus ?</p>	<p>Documents projet</p> <p>Entretiens avec partie prenante</p>	<p>Guide d'entretien individuel</p> <p>Guide d'entretien groupe de discussion</p>	<p>Rapport coût/service fournis ; Taux de dépassement des lignes budgétaires prévus ; Degrés de gestion adaptive aux imprévus</p>	<p>Analyse statistique base de données</p> <p>Analyse des rapports annuels</p> <p>Tabulation des entretiens qualitatifs</p>
Durabilité	<p>Quelles dispositions ont été / sont prévues pour pérenniser les effets</p>	<p>Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques en place pour</p>	<p>Documents projet</p>	<p>Guide d'entretien individuel</p>	<p>Cadre légal mise en place</p>	<p>Analyse des rapports annuels</p>

	du programme après sa clôture?	assurer la continuité du flux de bénéfiques après la fin du programme ? Est-ce que des cadres politiques et de régulation sont en place pour soutenir les bénéfiques au futur? Est-ce que la capacité institutionnelle requise existe.	Entretiens avec partie prenante	Guide d'entretien groupe de discussion	Plan budgétaire Recrutement effectif	Tabulation des entretiens qualitatifs
Impact	Quelles sont les conséquences du programme/projet et comment s'expliquent-elles ? Quel changement concret l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires ?	Quelles sont les retombées à moyen et long terme des appuis du POS?	Documents projet Entretiens avec partie prenante	Guide d'entretien individuel Guide d'entretien groupe de discussion		Analyse des rapports annuels Tabulation des entretiens qualitatifs

<u>Critères d'évaluations appropriés</u>	<u>Questions clés</u>	<u>Sous-questions spécifiques</u>	<u>Sources de données</u>	<u>Méthode/outils de collecte des données</u>	<u>Indicateurs/norme de réussite</u>	<u>Méthodes d'analyse des données</u>
Structure d'exécution et de gestion du projet	Dans quelle mesure la structure et les moyens logistiques, matériels et humains de l'Unité de Gestion du Projet a été adéquate et compatible avec les ambitions du projet, ses objectifs et sa stratégie participative et partenariale ?		Documents projet Entretiens avec partie prenante	Revu des données secondaires Entretiens individuels		Analyse des rapports annuels Tabulation des entretiens qualitatifs
Système de suivi et d'évaluation	Les indicateurs du suivi et de l'évaluation sont-ils pertinents et adaptés aussi bien au contexte de mise en œuvre qu'aux exigences du document du projet ?		Documents projet Entretiens avec partie prenante	Revu des données secondaires Entretiens individuels		Analyse statistique base de données Analyse des rapports annuels Tabulation des entretiens qualitatifs
Risques	Est-ce que des problèmes ont resurgis durant la mise en œuvre du projet et comment ont été gérés ?		Documents projet Entretiens avec partie prenante	Revu des données secondaires Entretiens individuels		Analyse des rapports annuels Tabulation des entretiens qualitatifs
Synergies	Quelles sont les synergies établies ou à établir avec d'autres projets/programmes? - Quels sont les partenariats développés ou à développer dans l'avenir ?		Documents projet Entretiens avec partie prenante	Revu des données secondaires Entretiens individuels		Analyse des rapports annuels Tabulation des entretiens qualitatifs
Enseignement tirés	Quelles sont les principales leçons tirées du projet et qui peuvent faire l'objet de recommandations pour améliorer la phase future du projet et en vue de sa réplication		Documents projet Entretiens avec partie prenante	Revu des données secondaires Entretiens individuels		Analyse statistique base de données ; Analyse des rapports annuels Tabulation des entretiens qualitatifs
Degré de changement	Quels changements positifs ou négatifs au profit des bénéficiaires, voulus ou pas, ont été induits par l'intervention du projet ?		Documents projet Entretiens	Revu des données secondaires Entretiens individuels		Analyse des rapports annuels Tabulation des entretiens qualitatifs

Annexe 2 : Termes de Référence

Thermes de référence (TOR)



L'AGENCE DU SUD

Programme de Développement Territorial Durable du Sud
de Guelmim – Assa Zag – Tata-TanTan-Tarfaya
7, Angle rues Aboujaâd et Moulay Abdelhafid, 3ème étage, Hasan - Rabat
Tél. : (212) (05) 37 70 96 09/48 – Fax : 212 (05) 37 66 15 60



Au service
des peuples
et des nations

Programme Oasis Sud

Termes de références Mission d'évaluation finale du projet

HISTORIQUE ET CONTEXTE

Contexte de mise en œuvre du projet :

Les oasis des provinces du Sud constituent pour les populations locales à la fois un réservoir d'opportunités de développement économique et social et une barrière naturelle contre l'avancée du désert. Cependant, leur situation est préoccupante en raison de la dégradation qu'elles subissent. En effet, au-delà des aléas climatiques classiques tels que la sécheresse, les mutations socio-économiques et politiques des dernières décennies ont engendré une rupture de l'équilibre de ces écosystèmes qui se traduit par la détérioration des conditions de vie des populations locales et l'exode rural.

En conformité avec sa stratégie et en parfaite cohérence avec l'esprit et les objectifs de l'INDH, l'Agence du Sud a lancé en 2005 un grand processus de concertation et de participation locales au niveau de la Région de Guelmim Es-Sémara aboutissant sur la mise en place de trois projets intégrés qui relèvent de la coopération avec le PNUD à savoir i) le Programme Agenda 21 Local, ii) le Programme de Lutte contre la Désertification et Lutte contre la Pauvreté par la Sauvegarde et la Valorisation des Oasis (POS) et iii) le Programme de l'Initiative pour la Promotion de l'Emploi et le Développement (IPED).

S'inscrivant dans un cadre partenarial avec les collectivités locales, ces programmes sont devenus immédiatement opérationnels en 2006 et visaient respectivement le développement des capacités locales et l'amélioration de la gouvernance locale, la sauvegarde et la valorisation des ressources oasiennes régionales et locales ainsi que la promotion des AGRS, la création de la jeune entreprise et la création de l'emploi.

Parallèlement à ces trois programmes, l'Agence du Sud a initié, selon la même démarche, trois autres programmes qui portent sur i) la proximité (INDH), ii) la réhabilitation du Ksar Assa et iii) le développement et la valorisation du cactus.

Après une année de mise en œuvre de ces programmes, et soucieux de la mise en convergence des actions de l'Agence, il a été procédé au rattachement des programmes Ksar et Cactus au Programme POS.

En réponse aux évolutions du contexte, ce programme a connu à deux reprises des réorientations stratégiques et une augmentation substantielle de son budget avec une extension de son aire d'intervention initiale.

Le premier recadrage est survenu suite à la visite Royale à la région de Guelmim Es-Sémara en fin de décembre 2007. Le nouveau programme qui en a résulté a placé la lutte contre la désertification et la pauvreté au centre du développement local et régional et accordé le premier rôle aux communes locales dans la planification stratégique et la mise en œuvre des projets de développement.

Le deuxième recadrage, à partir de juin 2010, a été dicté par la nécessité d'adaptation des interventions dans un contexte social et institutionnel en perpétuel changement et mutation et le souci de la mise en place de démarches cohérentes et novatrices, axées sur l'efficacité, l'efficacé et l'obligation de résultats. Ce recadrage a permis la mise en place d'un nouveau programme fédérateur des programmes POS et IPED, désormais connu sous le nom du Programme de Développement Territorial Durable des Provinces du Sud (pour lequel on a maintenu le sigle POS en gage de continuité).

Tout en maintenant ses objectifs relatifs à la planification stratégique, à la sauvegarde et la valorisation des ressources naturelles et patrimoniales, le POS se veut désormais être une véritable déclinaison territoriale des politiques nationales en matière de promotion des investissements, de création d'emploi, de gouvernance, de protection de l'environnement et de développement durable. Il se veut aussi un cadre fédérateur du développement régional et local et un catalyseur de l'investissement.

Ainsi, adoptant une démarche territoriale basée sur la planification locale, le renforcement des capacités des acteurs locaux et la valorisation du territoire, ce nouveau programme se décline en quatre axes majeurs qui sont :

1. L'appui à la généralisation des Plans Communaux de Développement dans les 5 provinces précitées
2. Le renforcement d'un climat d'investissement durable et à fort impact social au niveau de la Région,
3. La canalisation des efforts des marocains résidents à l'étranger (MREs) et le renforcement de leur implication dans le développement local,
4. La gestion durable du Patrimoine culturel et naturel des zones oasiennes et arides et l'adaptation aux changements climatiques.

Les réalisations enregistrées, à la fois habilitantes et contribuant à la valorisation des potentialités et richesses du territoire sont effectives et retentissantes. Ces réalisations s'appuient, selon une approche économie sociale, sur la valorisation des produits du terroir et le développement de partenariats publics privés. Le couronnement de ces efforts est l'initiation de deux projets prometteurs :

- ✓ Le Cluster Oasis du Sahara (COS) qui se veut une structure fédératrice regroupant une vingtaine de producteurs et les institutions clés concernés par la valorisation des produits du terroir aux niveaux local, régional et national
- ✓ et le cactopôle de Ouaârroune à Guelmim ; un quartier industriel de valorisation des produits du terroir, notamment le Cactus.

La présente évaluation tombe à point nommé puisqu'elle va répondre à un triple souci :

- L'adoption des procédures de la gestion axée sur les résultats prônée par le PNUD

- La mise en œuvre de la recommandation du comité de pilotage du 15 juin 2012 qui met l'accent sur l'évaluation des projets réalisés
- La capitalisation des acquis du programme en vue d'assurer la durabilité des actions entreprises et la diffusion des bonnes pratiques

Principaux Partenaires au projet :

Coopération internationale : PNUD, JICA, DDC.

Au niveau national :

- La Direction de l'aménagement du territoire au sein du ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la politique de la Ville.
- Le Ministère des résidents à l'Etranger.
- La Direction Générale des Collectivités locales (DGCL)
- Agence Nationale pour le Développement des Energies Renouvelables et l'Efficienne Energétique
- Dryland Desertification Center (DDC)
- INRA: Institut National de la Recherche Agronomique

Au niveau local :

- Services extérieurs : La Wilaya de Guelmim-es Smara et les provinces de Tata, Assa-zag, Tan Tan et Tarfaya, l'ORMVA Ouarzazate, Equipement, Tourisme, Culture, ABH,
- Collectivités territoriales.
- Coopératives et associations.

Système de suivi-évaluation du projet :

Le système de suivi et d'évaluation du projet est mené conformément aux procédures du PNUD et dans le cadre du Prodoc élaboré initialement et repris après le recadrage de 2010. Une Matrice du cadre logique, intégrée dans le document projet, fournit des indicateurs de résultats et d'impact pour l'exécution du projet avec leurs moyens de vérification correspondants. Ceux-ci forment la base sur laquelle le système de suivi et d'évaluation du projet sera établi.

Une des étapes clés de ce système d'évaluation est la présente évaluation à moyen terme qui est a pour objet de déterminer le progrès réalisé et de réorienter le projet en cas de nécessité ; elle mettra l'accent sur l'efficacité et la pertinence du projet, mettra en exergue les questions nécessitant décisions et actions, et présentera les leçons apprises sur la conception, la réalisation et la gestion du projet.

Les résultats de cette révision seront intégrés en tant que recommandations à intégrer durant la dernière partie de la vie du projet.

L'organisation de l'évaluation à moyen terme, les termes de référence et timing de l'évaluation à moyen terme sont préparés par le bureau de pays du PNUD en concertation avec les principaux partenaires du projet.

Objet de l'évaluation :

Le Bureau du PNUD Maroc en collaboration avec l'Agence du Sud a initié cette mission d'évaluation finale du projet qui a pour objectif :

Objectif principal :

L'évaluation finale du projet doit s'appuyer sur les normes et standards de l'organisation et aura pour but d'apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact des acquis du programme POS et de proposer des approches nouvelles pour l'élaboration du prochain programme.

L'évaluation finale du POS sera conduite à la demande du PNUD et de l'Agence du Sud pour évaluer le niveau de réalisations du programme, la mesure de son impact sur la population cible et les bénéficiaires du programme et l'adéquation de son approche avec les besoins. L'évaluation est prévue pour fournir des inputs pour la prise de décision quant à la continuité de l'approche dans le cadre d'une nouvelle phase du programme POS.

Mandat de l'évaluation :

Le mandat de la mission est de :

1. L'évaluation du progrès enregistré par le projet envers la réalisation des objectifs mentionnés dans le document du programme et l'examen de l'efficacité des arrangements et du management de celui-ci.
2. L'analyse des réalisations du programme et leurs impacts préliminaires par rapport à ses objectifs stratégiques et immédiats.
3. L'appréciation du rôle du programme dans la mobilisation des partenaires et le degré de leur implication dans la réalisation des activités.
4. L'évaluation de la gestion financière et du budget du programme en vue de déceler les goulots d'étranglement et proposer des mesures qui s'imposent pour une meilleure adéquation entre la réalisation des activités et les procédures financières nécessaires à leur exécution.
5. L'examen et l'analyse de l'organisation du programme et son montage institutionnel afin de juger de son efficacité et de son degré d'adaptation aux spécificités du programme et à son environnement naturel et institutionnel.

Sur la base de cette évaluation, la mission formulera des propositions et recommandations à même de consolider les acquis du programme et permettre un meilleur fonctionnement et une meilleure implication des ses partenaires pour l'élaboration d'une seconde phase.

Portée de l'évaluation et objectifs

Les objectifs spécifiques de l'évaluation portent sur :

- La vérification des résultats (produits, effets, impact) et apprécier l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la durabilité et l'impact du programme POS
- Dégager des constatations, des conclusions et des recommandations à propos du programme afin d'en tirer les enseignements nécessaires pour une conception d'une phase 2 et sa mise en œuvre.

Questions relatives à l'évaluation :

A. Evaluation du montage institutionnel, de l'efficacité et l'adéquation des structures de mise en œuvre du projet aux niveaux national, provincial et local:

- Revoir le montage du projet (cadre de ressources et résultats) et évaluer son adéquation au contexte national ainsi qu'aux priorités du PNUD;

- Evaluer le fonctionnement des structures mises en place pour la préparation et la mise en œuvre des activités du projet, notamment, l'unité de gestion du projet, les différents comités de coordination du projet et l'appui pourvu par le PNUD;
- Evaluer le degré d'implication des différents partenaires du projet,
- Evaluer les apports en matière de coordination, de suivi, d'appui technique et de supervision de l'unité nationale de coordination,
- Apprécier les contributions des autres partenaires du projet en matière de respect et paiements des contributions et d'appui technique éventuellement.
- Codifier les niveaux de cofinancements réalisés à comparer avec les cofinancements engagés lors du montage du projet.

B. Evaluation de l'exécution du projet et capitalisation des ses acquis par rapports aux thématiques suivantes :

i. Structure d'exécution et de gestion du projet

- Dans quelle mesure la structure de l'unité de gestion du projet a été adéquate et compatible avec les ambitions du projet, ses objectifs et sa stratégie participative et partenariale ?
- Dans quelle mesure les modalités d'exécution et de réalisation du projet étaient appropriées ?
- Quel est le niveau de gestion du budget du projet en termes de taux de paiements et engagements en comparaison avec le document du projet et avec des projets comparables ?
- Quelle est l'importance du budget alloué aux activités d'appui aux communautés ? Quelles sont les mesures prises pour parer aux insuffisances de ce budget ?
- Quelle importance tiennent les fonds additionnels mobilisés dans la stratégie du projet et quel est leur rôle (implication des acteurs, appropriation du projet par les acteurs, ONGs, bénéficiaires, reproduction du projet dans d'autres sites, durabilité du projet, etc.) ?
- Dans quelle mesure les mécanismes de suivi et d'établissement des rapports ont ils été respectés et adéquats ?
- Dans quelle mesure le soutien et l'appui technique apporté par le bureau du PNUD, la direction nationale du projet et les principaux partenaires du projet étaient-ils adéquats ?

ii. Efficiences

- Dans quelle mesure les produits du projet sont issus de l'utilisation efficace des ressources ?
- Les activités étaient-elles efficaces par rapport à leur coût ?
- Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais prévus ?
- Le programme/projet a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficacité au vu des autres possibilités existantes ?
- Avec quel succès le projet a-t-il utilisé les ressources mises à sa disposition dans la production des résultats prévus ?
- Les intrants du projet étaient-ils adéquats sur le plan de la qualité et de la quantité, au vu des produits obtenus ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il fait appel aux compétences locales et aux technologies et ressources nationales ?
- Quels apports ont résulté des efforts de la coordination et de la programmation conjointe développée par le projet ?

iii. Efficacité:

- Les objectifs du projet ont-ils été atteints ou s'attendons-nous à ce qu'ils soient atteints ?
- Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ou sont susceptibles de l'être ?
- Quels ont été les principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs ?

- Quel est le taux des réalisations du projet sur les plans quantitatif et qualitatif et dans quelle mesure le respect de la planification a été assuré ? Quels facteurs ont empêché ou facilité les réalisations du projet?
 - Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils contribué à la réalisation des objectifs immédiats du projet ? Comment le projet a-t-il surmonté et/ou réduits les contraintes apparues ? Le cas échéant, pourquoi le projet n'a-t-il pas réussi à surmonter ou réduire les contraintes ?
 - Quel est le degré d'engagement des bénéficiaires et des partenaires dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet ?
 - Quels sont les effets et impacts du projet aux niveaux national, provincial et local ?
- iv. Pertinence:
- Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils toujours valides ?
 - Le projet est-il pertinent par rapport au mandat du PNUD, aux priorités nationales et aux besoins des bénéficiaires ?
 - Les activités menées dans le cadre du programme et les résultats observés sont-ils compatibles avec la finalité globale et la concrétisation des objectifs fixés ?
 - Les activités menées dans le cadre du programme et les résultats observés sont-ils compatibles avec l'impact et les effets escomptés ?
 - Quel est le degré de compatibilité de l'approche, les réalisations et les orientations du projet avec la stratégie nationale et les engagements internationaux du Maroc ?
- v. Système de suivi et évaluation :
- Les indicateurs du suivi et d'évaluation sont ils pertinents et adaptés aussi bien au contexte de mise en œuvre qu'aux exigences du document du projet ? Dans quelle mesure les critères retenus répondent et expriment-ils les effets et les impacts aussi bien spécifiques que globaux du projet ?
 - Dans quelle mesure le système de suivi et évaluation est il opérationnel et doté en ressources financières et humaines ?
- vi. Genre:
- Dans quelle mesure le projet a réussi à intégrer la dimension genre dans son approche, sa stratégie et ses activités ?
 - Evaluer l'étendue de la contribution de l'approche genre à la réalisation des résultats et objectifs escomptés par le projet et/ou à la durabilité de ces résultats.
- vii. Risques:
- Le document du projet fait référence à certains risques qui auraient pu entraver la mise en œuvre du projet. De même, d'autres risques ont été identifiés lors de l'exécution du projet. Il y a lieu d'analyser l'interférence de ces risques dans la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats, et d'évaluer les moyens mis en place afin de minimiser les impacts de ces risques et/ou les maîtriser en cas de réalisation.

- Par ailleurs, l'évaluation se penchera non seulement sur l'étendue de la gestion des risques initiaux mais également sur la diligence dans l'identification de nouveaux risques et leur incorporation dans la stratégie du projet.
 - Finalement, l'évaluation attribuera une attention spécifique à la gestion des conflits dans le cadre de ce projet: le projet a-t-il identifié les conflits potentiels dans la préparation de sa stratégie et a-t-il permis la résolution de conflits locaux, nationaux et institutionnels par le biais de ses actions?
- viii. Synergies:
- Quelles sont les synergies établies ou à entretenir avec d'autres projets/programmes?
 - Quels sont les partenariats développés par le projet et dans quelle mesure ont-ils contribué à la réalisation des résultats et objectifs du projet et/ou à leur durabilité?
- ix. Evaluation du potentiel de durabilité des acquis du projet :
- Dans quelle mesure les bienfaits résultant d'un programme/projet perdurent-ils après le retrait des bailleurs de fond ?
 - Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité d'un programme/projet ?
 - Les bénéfiques /activités continueront-ils après la fin du projet ?
 - Dans quelle mesure les efforts déployés par le projet pour la durabilité des acquis et résultats ont permis leur appropriation par les partenaires institutionnels et autres partenaires ?
 - A quel point les dimensions politiques, institutionnelles, financières, et écologiques sont suffisamment stables pour assurer la durabilité des impacts du projet suite à sa clôture ? Les quatre dimensions suivantes de la durabilité seront évaluées (i) cadre législatif et politiques publiques ; (ii) intégration institutionnelle ; (iii) allocations financières pour capitaliser sur les acquis du projet ;
- x. Enseignements tirés:
- Quelles sont les principales leçons tirées du projet et qui peuvent faire l'objet de recommandations pour les projets similaires? Et pour une seconde phase du programme ?
 - Quelles sont les bonnes et mauvaises pratiques en matière de formulation, d'exécution, de suivi et d'évaluation d'un tel projet?
- xi. Degré de changement:
- Quels changements positifs ou négatifs au profit des bénéficiaires, voulus ou pas, ont été induits par l'intervention du projet ?
- xii. Impact :
- Quelles sont les conséquences du programme/projet et comment s'expliquent-elles ?
 - Quel changement concret l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires ?

Méthodologie :

La méthodologie proposée pour la réalisation de la mission d'évaluation du projet reposera principalement sur :

1. L'étude et l'analyse de la l'ensemble de la documentation produite par le projet. Il s'agit principalement de:
 - une prise de connaissance parfaite du document du projet ; ses objectifs, résultats et activités ainsi que sa stratégie de mise en œuvre et son budget.
 - l'appréciation de la programmation et l'état d'exécution physique et financière du projet.
 - Les plans de travaux, les rapports trimestriels et annuels et les compte rendus des principales réunions et ateliers.
 - l'évaluation des résultats des études réalisées dans le cadre du projet.
2. La réalisation de contacts et d'entretiens avec les principaux partenaires du projet aussi bien relevant des institutions officielles que les membres de la société civile impliquées dans la mise en œuvre du projet. Il s'agit d'organiser des séances de travail avec les partenaires clés du projet au niveau local et national notamment ;
3. La visite des principaux sites d'interventions du projet comprenant des entretiens avec les bénéficiaires

PRODUITS D'EVALUATIONS (Livrables attendus) :

- ➔ **Un rapport initial d'évaluation :** Un rapport initial doit être préparé par les évaluateurs avant d'entrer dans l'exercice de recollection de données d'évaluation à part entière. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre au groupe chargé des programmes et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ
- ➔ **Projet de rapport d'évaluation :** Le groupe chargé des programmes et les principales parties prenantes dans l'évaluation doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis. *Contenu du rapport d'évaluation finale (Cf Annexe)*
- ➔ **Rapport d'évaluation final :** Les rapports doivent être soumis par la mission d'évaluation directement au Bureau du PNUD à Rabat. Les rapports doivent être également remis simultanément à l'Agence du Sud pour commentaires. En cas de divergences entre les constatations de la mission d'évaluation et l'Agence du Sud, celles-ci devront être retranscrites en annexe jointe au rapport d'évaluation.

COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION ET COMPETENCES REQUISES :

A. Expertise et spécialités demandées

Le bureau d'étude doit proposer des évaluateurs qui seront indépendants tant du processus politique que de la réalisation et gestion d'appui au projet qu'ils évaluent. Ils ne devraient pas avoir été engagés dans les activités à être évaluées, ou responsables dans des rôles de prise de décisions pour la conception, la mise en œuvre ou le suivi du projet. Dans le cas où un membre de l'équipe d'évaluation a été impliqué dans quelques aspects du projet, ce membre devrait s'abstenir d'évaluer ces aspects.

Les évaluateurs seront impartiaux et présenteront une évaluation compréhensive et équilibrée des forces et des faiblesses du projet.

L'équipe d'évaluation devrait comprendre de professionnels avec une forte expérience en évaluation, avec l'expertise requise dans le sujet du projet et avec une expérience dans les problématiques de développement économique et social.

Les évaluateurs devraient s'assurer, qu'en conduisant des évaluations finales, ils prennent en compte les points de vues de toutes les parties prenantes du projet. Les termes de référence pour l'évaluation finale du programme et son calendrier devraient être communiqués aux parties prenantes.

Les évaluateurs devront prendre connaissance et se familiariser avec le document de projet et utiliseront les informations produites par le projet incluant, mais non limité à, la situation de référence (ligne de base) et des informations produites par son système S&E. Les évaluateurs devraient aussi chercher les informations contextuelles nécessaires pour évaluer l'importance et la pertinence des résultats.

Pour la réalisation de cette évaluation finale 3 consultants seront mobilisés par le bureau d'étude :

1. Un expert international ou national francophone, chef d'équipe, spécialiste dans l'évaluation des projets de développement pour une période de 38 jours
2. Un expert national spécialiste de 31 jours. Un expert national spécialiste en promotion des investissements et de l'économie locale et durable avec une expérience en évaluation des projets de développement pour une période de 31 Jours
3. Un expert national spécialiste en planification stratégique et développement local avec une expérience dans l'évaluation des projets de développement pour une durée de 31 jours

B. Profils requis des évaluateurs

1. Un expert qui agira aussi comme chef de file. Il / elle possédera une expérience solide dans l'évaluation de projets de développement et des compétences justifiées en matière de suivi axé sur les résultats et des techniques d'évaluation. Une expérience (> ou =10 ans) au niveau régional ou international est également souhaitée. La participation précédente

et la compréhension des procédures PNUD constitue un avantage. D'excellentes compétences en rédaction sont exigées. Il/elle se focalisera principalement sur les dispositions institutionnelles et la gestion du projet et de la gouvernance, aussi bien que sur l'impact des politiques sur les parties prenantes et l'institutionnalisation du projet aux niveaux national et local. Il/elle sera aussi responsable de surveiller la préparation et mise en œuvre de l'évaluation, sous la supervision du Bureau du PNUD et de l'équipe du Programme POS.

2. Un expert qui possède une expérience solide dans l'évaluation la mise en œuvre et suivi des projets de développement. Un diplôme universitaire élevé est souhaité (Doctorat/Maitrise Scientifique) dans le domaine de l'Environnement ou du développement stratégique local . Une expérience (> ou =7 ans) au niveau national ou international est également souhaitée ; ainsi qu'une expertise dans l'approche socio-économique et genre, des connaissances pratiques de l'intégration des concepts de genre et de développement local.
3. Un expert qui possède une forte expérience dans les techniques d'évaluation des projets de développement. Il/elle possèdera un Diplôme universitaire élevé (Doctorat/Maitrise Scientifique) dans le domaine de l'économie sociale et la promotion des investissements rural en plus d'une vaste expérience (> ou =7 ans) dans l'évaluation des programmes de développement.

Ethique d'évaluation :

L'évaluation sera conduite conformément aux principes mis en avant dans les « directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG5 et doit décrire les problèmes essentiels que les évaluateurs doivent aborder dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité

Modalités d'exécution :

Fonctionnement de l'équipe d'évaluation

L'expert chef de file est chargé de l'encadrement et la coordination de l'équipe d'évaluation et de la coordination avec le coordonnateur du projet et de la finalisation du rapport.

Les deux experts travailleront en étroite collaboration avec le chef de file et le coordonnateur national du projet. Ils appliqueront la méthodologie préconisée et utiliseront les outils du diagnostic convenus avec le chef de file. Ils travailleront sous la supervision du chef de file durant toute la mission.

Le Bureau du PNUD est le point opérationnel principal pour l'évaluation. Il sera responsable de se concerter avec l'équipe du programme POS pour assurer la tenue des entretiens avec les

⁵ UNEG, Normes d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/uneqnorms>; et UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juin 2008, disponible sur le site: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>

parties prenantes, les visites de terrain et la coordination avec l'Agence du Sud, pour le recrutement des experts.

L'agenda et le planning finaux seront convenus d'un commun accord entre le PNUD et l'Agence du Sud.

Une mise à jour réaliste du calendrier de la mission sera effectuée juste après le recrutement de l'équipe d'évaluateurs. Cette mise à jour s'attellera sur les tâches suivantes :

- Revue et analyse documentaire
- Sessions de briefings à l'attention des évaluateurs
- Visites de terrains, entretiens, questionnaires
- Sessions de debriefing
- Approbation et validation des résultats préliminaires avec les parties prenantes à travers la diffusion des rapports initiaux et autres mécanismes de feedback
- Préparation du rapport d'évaluation final
- Présentation des conclusions et recommandations de l'évaluation

CALENDRIER DU PROCESSUS D'ÉVALUATION :

- **Délais et calendrier**

La taille du rapport d'évaluation finale ne doit pas dépasser le nombre de 50 pages au total, hors annexes.

Le rapport provisoire doit être rédigé en langue française et soumis au PNUD et partenaires dans un délai ne dépassant pas les 15 jours après la mission terrain. Les commentaires des parties prenantes doivent parvenir à l'équipe d'évaluation, notamment au chef de file, dans un délai de 10 jours après la réception du rapport provisoire.

Le rapport final, incluant les remarques et observations des partenaires, doit être rendu au PNUD dans un délai ne dépassant pas les 7 jours à partir de la réception des commentaires.

Le rapport ne sera définitivement accepté qu'après validation écrite par le PNUD.

- **Calendrier**

Le document de projet et autres documents produits par le Programme POS seront transmis aux membres de l'équipe d'évaluation juste après signature des contrats. Une revue documentaire sera faite par chaque expert avant le démarrage de la mission.

La durée proposée pour la mission d'évaluation est de 38 jours/H sur une durée totale maximale de 3 mois, répartie comme suit :

<i>Tâches</i>	<i>Nombre Jours</i>		
	<i>Chef de file</i>	<i>Expert1</i>	<i>Expert2</i>
Revue documentaire avant démarrage mission	2	2	2
Contacts et sessions de briefing avec le PNUD et la Direction Nationale du Projet (Rabat)	2	2	2
Visite de l'équipe du projet, contacts avec ses	3	3	3

partenaires locaux et préparation des visites de terrain (Provinces de Guelmim, Tata, et Assa Zag)			
Visite de terrain incluant le temps du voyage & déplacement (zones du programme)	8	8	8
Séances de travail avec équipe du projet et restitution des résultats préliminaires (Rabat)	5	5	5
Séances de travail et debriefing avec la Direction Nationale (Rabat)	1	1	1
Séances de travail et debriefing avec le PNUD (Rabat)	1	1	1
Finalisation et soumission du rapport provisoire au PNUD, équipe du Projet et Direction Nationale	8	8	8
Séance de restitution des principaux résultats & recommandation	1	1	1
Finalisation et remise du rapport finale au PNUD, équipe du Projet et Direction Nationale	5		
Présentation des résultats de l'évaluation finale lors de l'atelier de clôture du projet	2		
Total	38	31	31

COÛT :

Le bureau d'étude doit soumettre une proposition financière séparée de l'offre technique. La proposition financière doit indiquer les honoraires par J/H de chaque consultant ainsi que les frais relatifs aux voyages.

Documents de projet : Prodocs

VEUILLEZ SUIVRE LE LIEN INTERNET SUIVANT POUR ACCEDER AUX DOCUMENTS DU PROJET POS

WWW.PNUD.ORG.MA/VACANCES.ASP

Sous la rubrique "Appel d'offres" sous « Appel d'offres RFP/01/07/2013- « Evaluation finale du Projet POS», sélectionner :

- **Prodoc 2007 POS**
- **Prodoc 2010 POS**

Modèle du rapport final d'évaluation

Titre et pages de démarrage – Doivent fournir les informations de base suivantes :

- Nom de l'intervention d'évaluation
- Calendrier de l'évaluation et date du rapport
- Pays de l'intervention d'évaluation
- Noms et organisations des évaluateurs
- Nom de l'organisation initiant l'évaluation
- Remerciements

Table des matières – Doit toujours inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages.

Liste des acronymes et abréviations

Document de synthèse – une section indépendante de deux ou trois pages qui doit :

- Décrire brièvement l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention) qui a été évaluée.
- Expliquer le but et les objectifs de l'évaluation, y compris le public de l'évaluation et les utilisations souhaitées.
- Décrire le principal aspect de l'approche et des méthodes d'évaluation.
- Résumer les principales déductions, conclusions et recommandations.

Introduction - Elle doit:

- Expliquer pour quelle raison l'évaluation a été menée (le but), pour quelle raison l'intervention est évaluée à ce moment précis et pour quelle raison elle a abordé ces questions.
- Identifier le public primaire ou les utilisateurs de l'évaluation, ce qu'ils souhaitaient retirer de l'évaluation et pourquoi et comment ils pensent utiliser les résultats de l'évaluation.
- Identifier l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention-voir la section suivante sur l'intervention).
- Familiariser le lecteur avec la structure et le contenu du rapport et comment les informations contenues dans le rapport vont répondre aux buts de l'évaluation et satisfaire les besoins d'informations des utilisateurs présumés du rapport.

Description de l'intervention - Fournit la base pour que les utilisateurs du rapport puissent comprendre la logique et évaluer les mérites de la méthodologie d'évaluation, et également comprendre l'applicabilité des résultats de l'évaluation. La description doit fournir suffisamment de détails pour que l'utilisateur du rapport puisse trouver du sens à l'évaluation.

La description doit :

- Décrire ce qui est évalué, qui cherche à en bénéficier, et le problème ou le sujet qu'elle cherche à aborder.
- Expliquer le modèle des résultats attendus ou le cadre des résultats, les stratégies d'exécution et les principales hypothèses définissant la stratégie.
- Relier l'intervention aux priorités nationales, aux priorités du PCNUAD (Plan cadre des NU pour l'aide au développement), aux cadres de financement pluriannuels d'entreprise

- ou aux plans d'objectifs stratégiques, ou autres plans ou objectifs spécifiques au pays.
- Identifier la phase dans l'exécution de l'intervention et tout autre changement important (par ex. plans, stratégies, cadres logiques) qui sont survenus au cours du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l'évaluation.
- Identifier et décrire les principaux partenaires impliqués dans l'exécution et leurs rôles.
- Décrire la portée de l'intervention, comme le nombre de composants (par ex. phases d'un projet) et la taille de la population cible pour chaque composant.
- Indiquer les ressources totales, y compris les ressources humaines et les budgets.
- Décrire le contexte des facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le paysage géographique au sein duquel l'intervention opère et expliquer les effets (défis et opportunités) que ces facteurs représentent pour son exécution et ses réalisations.
- Désigner les faiblesses de conception (par ex. logique d'intervention) ou d'autres contraintes d'exécution (par ex. limitations des ressources).

Etendue de l'évaluation et objectifs – *Le rapport doit fournir une explication claire quant à l'étendue, aux principaux objectifs et principales questions liés à l'évaluation.*

Etendue de l'évaluation – Le rapport doit définir les paramètres de l'évaluation, par exemple, la durée, les segments de la population cible incluse, la zone géographique incluse et quels composants, produits ou effets ont été ou pas évalués.

Objectifs de l'évaluation – Le rapport doit détailler les types de décisions que les utilisateurs de l'évaluation vont prendre, les sujets qu'ils devront prendre en compte pour prendre ces décisions et ce vers quoi l'évaluation devra tendre afin de contribuer à ces décisions.

Critères d'évaluation – Le rapport devra définir les critères d'évaluation ou les normes de performance utilisées. Le rapport devra expliquer les principes de sélection des critères spécifiques utilisés dans l'évaluation.

Questions relatives à l'évaluation – Les questions relatives à l'évaluation définissent les informations que l'évaluation va générer. Le rapport devra détailler les principales questions relatives à l'évaluation abordées par l'évaluation et expliquer comment les réponses à ces questions abordent les besoins en informations des utilisateurs.

Approche et méthodes d'évaluation – Le rapport d'évaluation devra décrire en détails les approches méthodologiques, méthodes et analyses sélectionnées ; les principes de leur sélection; et comment, avec les contraintes de temps et d'argent, les approches et méthodes utilisées ont générées des données qui ont aidé à répondre aux questions de l'évaluation et ont atteint les objectifs d'évaluation. La description devra aider les utilisateurs du rapport à juger des mérites des méthodes utilisées dans l'évaluation et de la crédibilité des déductions, conclusions et recommandations. La description de la méthodologie devra inclure des discussions sur chacun des points suivants :

Sources de données – Les sources d'informations (documents révisés ou parties prenantes), les principes de leur sélection et la manière dont les informations obtenues répondent aux questions relatives à l'évaluation.

Echantillon et cadre d'échantillon – Si un échantillon a été utilisé : la taille de l'échantillon et les caractéristiques ; les critères de sélection de l'échantillon (par ex. femmes célibataires, de moins de 45 ans) ; le processus de sélection de l'échantillon (par ex. aléatoire, dirigé) ; le cas échéant, comme les groupes de comparaison et de traitement ont été attribués ; et dans quelle mesure l'échantillon est représentatif de la totalité de la population cible, y compris des discussions sur les limitations de l'échantillon pour généraliser les résultats.

Procédures et instruments de collecte de données – Méthodes ou procédures utilisées pour collecter les données y compris des discussions sur les instruments de collecte de données (par ex. protocoles d'entretien), leur caractère approprié pour la source de données et les données avérées de leur fiabilité et leur validité.

Normes de performance – La norme ou la mesure qui sera utilisée pour évaluer les performances relatives aux questions d'évaluation (par ex. indicateurs nationaux ou régionaux, échelles de notation).

Participation de la partie prenante – La participation des parties prenantes dans l'évaluation et la manière dont le niveau d'implication a contribué à la crédibilité de l'évaluation et aux résultats.

Considérations éthiques – Les mesures prises pour protéger les droits et la confidentialité des informants

Informations relatives à l'historique sur les évaluateurs – La composition de l'équipe d'évaluation, l'historique et les compétences des membres de l'équipe, et la pertinence du mélange de compétences techniques, la parité hommes-femmes et la représentation géographique pour l'évaluation.

Principales limitations de la méthodologie – Les principales limitations de la méthodologie devront être identifiées et abordées dans des discussions ouvertes en ce qui concerne leurs implications pour l'évaluation, ainsi que les étapes prises pour mitiger ces limitations.

Analyse des données – Le rapport devra décrire les procédures utilisées pour analyser les données collectées pour répondre aux questions de l'évaluation. Il devra détailler les différentes étapes et phases de l'analyse qui ont été entreprises, y compris les étapes permettant de confirmer l'exactitude des données et les résultats. Le rapport devra également parler du caractère approprié des analyses vis-à-vis des questions d'évaluation. Les points faibles potentiels dans l'analyse des données et les manques ou limitations des données devront être abordés, y compris leur influence possible sur la manière dont les déductions peuvent être interprétées et les conclusions tirées.

Déductions et conclusions – **Le rapport devra présenter les déductions de l'évaluation basées sur l'analyse et les conclusions tirées des déductions.**

- ✓ **Déductions** – Elles doivent être présentées comme des affirmations des faits qui sont basées sur l'analyse des données. Elles doivent être structurées autour des questions et les critères d'évaluation de sorte que les utilisateurs du rapport puissent facilement faire le lien entre ce qui a été demandé et ce qui a été trouvé. Les variances entre les résultats prévus et les résultats réels doivent être expliquées, ainsi que les facteurs affectant l'obtention des résultats attendus. Les hypothèses ou les risques dans l'élaboration du projet ou du programme qui ont affecté ultérieurement l'exécution doivent être développés.
- ✓ **Conclusions** – Elles doivent être complètes et équilibrées, et mettre en lumière les atouts, les points faibles et les réalisations de l'intervention. Elles doivent être bien étayées par les faits avérés et associées de manière logique aux déductions de l'évaluation. Elles doivent répondre aux principales questions de l'évaluation et fournir des aperçus sur l'identification des et/ou les solutions aux problèmes ou sujets importants pertinents à la prise de décision des utilisateurs présumés.

Recommandations – *Le rapport doit fournir des recommandations pratiques et réalisables à l'attention des utilisateurs présumés du rapport au sujet des mesures à mettre en place ou des décisions à prendre. Les recommandations doivent être spécifiquement soutenues par les faits avérés et reliées aux déductions et aux conclusions autour des principales questions abordées*

par l'évaluation. Elles doivent aborder la durabilité de l'initiative et commenter le caractère approprié de la stratégie de sortie du projet, le cas échéant.

Enseignements tirés – Si besoin, le rapport doit inclure une discussion sur les enseignements tirés de l'évaluation, soit les nouvelles connaissances acquises à partir de la circonstance particulière (intervention, contexte, réalisation, même au sujet des méthodes d'évaluation) qui sont applicables à un contexte similaire. Les enseignements doivent être concis et basés sur des déductions spécifiques présentées dans le rapport.

Annexes du rapport – Les annexes suggérées doivent inclure les éléments suivants afin de fournir à l'utilisateur du rapport un historique complémentaire et des détails d'ordre méthodologique qui renforcent la crédibilité du rapport.

- Termes de référence pour l'évaluation
- Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d'évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.) si besoin Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
- Liste des documents d'aide révisés
- Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet ou du programme
- Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
- Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l'équipe
- Code de conduite signé par les évaluateurs

Liste des principaux partenaires du projet POS

Coopération internationale : PNUD, JICA, DDC.

Au niveau national :

- La Direction de l'aménagement du territoire au sein du ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la politique de la Ville.
- Le Ministère des résidents à l'Etranger.
- La Direction Générale des Collectivités locales (DGCL)
- Agence Nationale pour le Développement des Energies Renouvelables et l'Efficiace Energétique
- Dryland Desertification Center (DDC)
- INRA: Institut National de la Recherche Agronomique

Au niveau local :

- Services extérieurs : La Wilaya de Guelmim-es Smara et les provinces de Tata, Assa-zag, Tan Tan et Tarfaya, l'ORMVA Ouarzazate, Equipement, Tourisme, Culture, ABH,
- Collectivités territoriales.
- Coopératives et associations.

Liste des principaux documents à consulter

(Une fois le marché est attribué, ces documents seront fournis par l'Agence du Sud et le PNUD).

- Documents de projet
- UNDAF 2007-2011 & PAC UNDAF 2012-2016
- Documents stratégiques de l'Agence du Sud
- Plans de travail annuels
- Rapports annuels du programme
- Rapports trimestriels du programme
- Les rapports de dépenses annuels (CDR)
- Plan de suivi des indicateurs
- Plan de suivi – évaluation du programme
- Accords de partenariats avec différents bailleurs de fonds