AGENCE DE L'ORIENTAL

PNUD

Au service des peuples et des nations

RAPPORT FINAL

Programme DE DEVELOPPEMENT LOCAL INTEGRE De L'ORIENTAL (DELIO- PHASE 1)

Award ID & Titre du projet	00049616 Programme Oasis Figuig Programme de développement local intégré de l'Oriental – DéLIO 1
Point focal dans le bureau de pays	Bachir Mokrane, Bachir.mokrane@undp.org
Partenaire de mise en œuvre	Agence de l'Oriental
Budget Global	3.440.000 US$ **(planifié)**
Contributions partenaires	Agence 2.970.000 US$ 86% **(planifié)** PNUD 470.000 US$ 14% **(planifié)**
Zones d'implémentation	Province de Figuig: CU Figuig, CR Béni Guil Province de Berkane : CR de Tafoughalt et de Zegzel
Date de début – Date de fin	Septembre 2008 Mars 2014

INTRODUCTION

Le Programme de Développement Local Intégré de l'Oriental est le produit d'une convention de coopération et de partenariat signée le 11 décembre 2006 entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social de la Préfecture et des Provinces de la Région Orientale du Royaume du Maroc.

Au terme de cette convention, le PNUD et l'Agence de l'Oriental se sont engagés à unir leurs actions afin de soutenir des projets générateurs de revenus susceptibles d'assurer une intégration économique des populations défavorisées, notamment les femmes et les jeunes.

Conçu originellement en 2008 pour la municipalité de Figuig, le Programme DéLIO a été, à partir de l'année 2010, étendu à trois autres communes rurales notamment Béni Guil dans la province de Figuig, Zegzel et Tafoughalt dans la province de Berkane, couvrant ainsi deux provinces et quatre communes de la région de l'Oriental.

CONTEXTE ET ARTICULATION DU PROGRAMME

Le contexte dans lequel le projet a été conçu et mis en œuvre est marqué ***au plan international*** par la volonté des Etats à promouvoir le développement humain durable et à lutter contre la pauvreté, conformément aux recommandations et plans d'actions des grandes conférences internationales, notamment le Sommet Mondial pour le Développement Social, les Objectifs du Millénaire pour le Développement, la Déclaration de Paris et le plan d'actions d'Accra, ...

Au plan national, ce contexte est caractérisé par la dynamique d'opérationnalisation de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) lancée par S.M. le Roi Mohamed VI en mai 2005 et par les effets de la mise en œuvre depuis quelques années, d'une politique économique et sociale dans le Royaume du Maroc ayant enregistré de grands progrès dans le domaine des équipements collectifs. Il est également marqué par des efforts soutenus de décentralisation et de déconcentration visant, suivant l'INDH, à associer les collectivités locales au développement national et à promouvoir une planification locale à travers l'élaboration de plans communaux de développement et une approche participative et concertée du développement local.

Au niveau de la région de l'Oriental, récipiendaire du programme DéLIO, d'une superficie de 82 820 km², une population de 1 918 094 habitants[1]et une forte concentration de la population urbaine de l'ordre de 64%, les défis de développement restent importants. La région de l'Oriental est caractérisée par l'enclavement dû à son éloignement des centres économiques du pays et à l'insuffisance d'infrastructures de base et d'équipements, les irrégularités climatiques qui engendrent la montée de la désertification, le déficit de

[1] RGHP, septembre 2004.

ressources en eau, la pauvreté des milieux ruraux, l'exode rural massif, le chômage endémique, particulièrement des jeunes et des femmes.

Sur les 137 communes urbaines et rurales de la région, 71 communes ont des taux de pauvreté qui dépassent 20% dont 35 communes avec un taux de pauvreté supérieur à 30%. La région de l'Oriental est aussi la région qui concentre les communes les plus pauvres du Maroc notamment Abou Lkhal, Boumeryeme, Maatraka, Oulad Ghzyel.

Pour stimuler le développement socio-économique de la région de l'Oriental et la préparer à jouer un rôle important en tant que portails méditerranéen et maghrébin, de grandes orientations stratégiques pour un développement harmonieux et durable de la région ont été définies par le Royaume en 2003 et visent, entre autres, à :

- Doter la région des ***infrastructures et équipements de base,***
- Réaliser de grands projets ***d'alimentation en eau potable*** dans les agglomérations rurales et urbaines, à promouvoir ***l'éducation et la formation,***
- Atténuer le chômage et créer les conditions propices au travail et à ***l'auto emploi,***
- à stimuler l'investissement et favoriser la ***création des PME.***

Même si la politique économique et sociale a fait des progrès significatifs dans le domaine des équipements collectifs dans le Royaume, il subsiste tout de même des déficits en matière de création de richesse et de l'emploi facteurs de la pauvreté dans les zones rurales et les quartiers urbains marginalisés.

CADRE DE RESULTATS DU PROGRAMME

Le programme DéLIO est une réponse adaptée aux besoins de renforcement des capacités de gouvernance locale, de préservation de l'environnement et de lutte contre la pauvreté. Il repose sur une vision transversale du territoire et englobe l'ensemble des problématiques d'ordre économique, social et environnemental.

Le programme DéLIO vise principalement l'amélioration du niveau de développement humain des populations de la région de l'Oriental et s'articule autour de trois objectifs spécifiques:

i) Réduire la pauvreté et améliorer le niveau de développement humain des populations;

ii) Promouvoir une meilleure gouvernance locale et renforcer les capacités et les structures locales;

iii) Appuyer la définition d'actions prioritaires et démonstratives de développement local intégré en réponse à des problématiques liées à la génération de revenus et à l'auto emploi, à la conservation et à la valorisation des ressources naturelles de la région.

Sur le plan de la mise en œuvre, ces objectifs sont traduits en quatre produits majeurs, contribuant à la réalisation ***d'un effet programme pays*** (le système de décentralisation/déconcentration et le processus de réforme sont renforcés) sous le cycle programmatique ***2007-2011*** et ***trois effets UNDAF*** sur le cycle ***2012-2016***:

Produit 1 : Un projet de territoire organisé autour d'une vision stratégique globale est élaboré suivant une démarche participative et sensible au genre ;

Produit 2 : Les filières locales sont identifiées et valorisées ;

Produit 3 : Le patrimoine naturel, culturel et archéologique des territoires cibles est valorisé ;

Produit 4 : La gestion adaptative du programme et le suivi-évaluation est assurée.

Cadre résultat Projet Oasis Figuig 2008

Produit 1 : un plan communal de développement de l'oasis de Figuig est élaboré et mis en œuvre par les acteurs locaux selon une approche participative, partenariale et sensible au genre		
INDICATEURS	**BASELINE**	**TARGET**
Consensus autour du plan communal de développement	Manque de convergence, d'intégration et de coordination dans la planification du développement local de l'oasis de Figuig	Tous les acteurs locaux participent à l'élaboration du PDC et l'adoptent dans leurs programmes d'actions
Taux de réalisation physique des activités PCD	PCD non réalisé	Au moins 70% des projets prévus sont initiés
Taux de déboursement (cumul du montant réalisé/montant prévu dans le PCD)	PCD non réalisé	Au moins 70% de taux de déboursement annuel sur le PCD (cumul 2009, 2010, 2011)
Prise en considération du genre dans toutes les étapes de l'élaboration du PDC	PDC non réalisé	Toutes les actions du PDC sont planifiées en tenant compte du genre
Nombre de projets/montant alloué du PDC qui sont sensibles au genre/Nombre total de projets du PDC Nombre de projets sensibles au genre réalisés	PDC non réalisé	Au moins 20% du montant alloué au PDC sont orientés sur les projets sensibles au genre Au moins 90% des projets genre du PDC sont initiés
Satisfaction des bénéficiaires	PDC non réalisé	
Produit 2: 5 filières de produits locaux sont valorisées et développées en tant qu'actions pilotes du plan de développement local intégré de l'oasis		
Nombre de filières valorisées	Aucune	*2008*: 2 filières ; *2009*: 2 nouvelles filières valorisées ; *2010*: 1 nouvelle
Evolution du chiffre d'affaire de la filière	TBD Expertise	TBD Expertise
% de producteurs qui adhèrent à la coopérative de gestion de la filière	TBD Expertise	TBD Expertise
Diversification des débouchés de la filière	TBD Expertise	TBD Expertise
Labellisation des produits du terroir	Existence d'une certaine reconnaissance de quelques produits spécifiques au terroir	Reconnaissance officielle et protection des produits liés au terroir
Produit 3: Le patrimoine culturel et environnemental de l'oasis de Figuig est valorisé		
Nombre de projets démonstratifs, contribuant à la valorisation de l'oasis de Figuig, initiés et pérennisés	Les projets identifiés répondent aux besoins de la municipalité	2008: 3 projets pilotes: pépinières, préscolaire, écoulement des eaux
Nombre d'actions de plaidoyer engagées en vue inscription au patrimoine mondial de l'UNESCO	Volonté de la municipalité et des ONG d'obtenir à terme une classification	2008: PV de réunions 2009 Campagnes de sensibilisation réalisées

STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DELIO

Le Programme DéLIO a démarré en 2008 par la commune de Figuig avec un document de projet " ***Oasis de Figuig***" signé le 28 avril 2008. Ce projet d'un montant initial de 960 217 US$ dont 690 217 US$ financés par l'Agence de l'oriental (72%) et le reste 270 000 US$ financé par le PNUD (28%) est mis en œuvre sous modalité d'exécution nationale (NEX/NIM) pour une durée de 4 ans de 2008 à 2011. Il a enregistré deux prorogations par avenant en 2012 et en 2013 et a été étendu à partir de 2010 à trois autres communes de la région notamment la commune rurale de Béni Guil, la commune rurale de Zegzel et la commune rurale de Tafoughalt.

La stratégie du projet DéLIO définie dans le document de projet consiste à favoriser le plus possible l'émergence d'un programme d'envergure qui rassemble et intègre autour d'un axe de développement clair, partagé et assumé par l'ensemble des acteurs du territoire. A travers le programme DéLIO, un grand intérêt a été porté à la promotion de la planification stratégique participative avec l'élaboration et la vulgarisation de Plans Communaux de Développement (PCD) qui vise à encourager la décentralisation et la planification stratégique communale. L'opérationnalisation est orientée vers la formulation de projets mis en œuvre sur des espaces territoriaux délimités, qui à terme devront toucher différentes communes dans la région de l'Oriental.

REALISATIONS MAJEURES DU PROGRAMME

De 2008 à mars 2014, les principales réalisations du programme DéLIO concernent:

***Produit 1*: Un projet de territoire organisé autour d'une vision stratégique globale est élaboré suivant une démarche participative et sensible au genre:**

- Renforcement des capacités des acteurs locaux en vue de l'élaboration des PCD dans les 4 Communes récipiendaires;
- Appui à l'élaboration du PCD de la commune de Figuig et appui à la réalisation et à l'édition et impression de la synthèse du PCD dans l'ensemble des quatre (4) communes couvertes (Figuig, Béni Guil, Zegzel et Tafoughalt);
- Appui et accompagnement des communes à l'élaboration des dossiers de financement des projets issus des PCD;
- Réhabilitation et équipement de 4 centres préscolaires dans la commune de Figuig;
- Formation des monitrices et éducatrices (25) du préscolaire à Figuig;
- Acquisition d'un mini bus de transport scolaire pour la commune de Béni Guil;
- Acquisition de 150 bicyclettes pour les écoliers des familles nomades de la commune de Béni Guil;

- Construction de clôture des enceintes scolaires pour 5 écoles dans les communes de Zegzel (2) et Tafoughalt (3);
- Acquisition de deux minibus pour le transport scolaire pour les communes de Zegzel (1) et Tafoughalt (1);
- Equipement en chauffe eau solaire et climatiseur pour centre d'accueil des élèves Dar Attaliba à Tafoughalt;
- Acquisition de deux ambulances pour les communes de Zegzel (1) et Tafoughalt (1);
- Alimentation en eau potable de trois douars (Oulad El Haj, El bousaaidi et Tazaarout) dans la commune de Zegzel;
- Fourniture de 50 citernes d'eau aux ménages dans la commune de Béni Guil;
- Fourniture d'équipements de production d'électricité photovoltaïque à 50 ménages dans la commune de Béni Guil.

Produit 2: **Les filières locales sont identifiées et valorisées**

- Acquisition et installation d'une ombrière et d'une serre pour station d'accueil et d'acclimatation de vitro-plants du palmier-dattier à Figuig;
- Mise en place d'un système d'irrigation collective en goutte à goutte pour l'extension de la palmeraie de Figuig ;
- Construction et équipement d'une unité de production de dérivés de dattes à Figuig ;
- Réhabilitation du réseau d'irrigation par séguia à la palmeraie de ICH dans la commune de Béni Guil;
- Equipement moderne d'une unité de trituration d'olives dans la commune de Tafoughalt;
- Equipement moderne et mise à niveau du GIE de production de miel dans la commune de Tafouralt.

Produit 3: **Le patrimoine naturel, culturel et archéologique des territoires cibles est valorisé**

- Appui aux travaux d'aménagement de la grotte du chameau dans la commune de Zegzel;
- Réalisation d'une étude sur l'importance culturelle, sociale et économique du nomadisme des territoires des Béni Guil et édition d'un ouvrage sur le patrimoine nomade à Béni Guil;
- Création et équipement d'un espace de promotion de la culture nomade à Béni Guil;
- Réalisation de structures d'accueil touristique de type tentes nomades dans la commune de Béni Guil;

- Construction de la maison du patrimoine à ICH (non encore achevée);
- Mise en place de signalétiques pour la promotion du patrimoine bâti de ksar Loudaghir, édition de dépliants d'information touristique et publication d'ouvrages sur le patrimoine de Figuig.

APPROCHE PARTENARIALE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU DELIO

Le programme DéLIO a mis en œuvre une approche appréciable de partenariat avec les services techniques déconcentrés, les provinces, les communes, les organisations de la société civile et une bonne complémentarité avec les programmes et projets intervenant dans la zone notamment l'INDH, l'Agence du bassin hydraulique de la Moulouya, le Fonds de développement agricole, le programme éducation, ...

OBJET CONVENTION	PARTENAIRES
Conventions de construction, réhabilitation et équipement de centres préscolaires à Figuig	• Organisation Africa'70 • Association Badr pour la maternité, le développement et la protection de l 'environnement • Amicale de solidarité Diwana Berkoukess • Association Loudaghir pour le développement et la coopération • Amicale des habitants du quartier de Baghdad • Municipalisé de Figuig
Convention de partenariat pour la mise en place du projet d'irrigation collective en goutte à goutte pour l'extension de la palmeraie de Figuig	• Province de Figuig • Ministère de l'Agriculture et de la pèche maritime • Association babder pour le développement agricole • Municipalité de Figuig
Convention de valorisation de la production des dattes à l'oasis de figuig projet de construction et équipement d'une unité de transformation de dattes à figuig	• Coopérative Kousour des dattes et ses dérivés • Municipalité de figuig • Direction Provinciale de l'Agriculture de Figuig • Province de Figuig
Convention de partenariat relative à l'aménagement ecotouristique de la grotte du chameau	• Province de Berkane • Commune de Zegzel • Conseil provincial de Berkane
Convention équipement dar taliba	• Province de Berkane • Association islamique de bienfaisance • Commune de Tafoughalt • Délégation provinciale de l'entraide nationale Berkane

Convention d'achat de minibus scolaire	• Province de Berkane • Délégation provinciale Education Berkane • Commune de Tafoughalt • Commune de Zegzel
Convention de partenariat pour doter les communes de Tafoughalt et Zegzel de deux ambulances	• Province de Berkane • Délégation de la santé de Berkane • Commune de Tafughalt • Commune de Zegzel
Convention kits solaires	• Province de Figuig
Convention eau potable	• ONEP
Travaux de construction de murs de clôture des établissements scolaires : groupement scolaire Mohammed Abdou (annexe, beni snah) et école jaâra à la commune rurale de Zegzel, province de Berkane	• Province de Berkane • Délégation provinciale Education Berkane • Commune de Tafoughalt
Convention de mise en place d'une unité de trituration des olives, à Douar Tghassroute, Commune rurale de Tafoughalt, Province de Berkane	• Association Homme et Environnement • Assemblée de Coopération pour la Paix • Commune Rurale de Tafoughalt • Province de Berkane
Convention de partenariat pour l'achat d'une camionnette au profit du g.i.e. miel de l'oriental à Tafoughalt	• G.I.E. Miel de l'Oriental • Commune Rurale de Tafoughalt • Province de Berkane

LISTE DES CONVENTIONS DU PROGRAMME DéLIO PHASE 1

DéLIO a construit sur des complémentarités avec des actions initiées par d'autres partenaires. Par exemple, l'Unité de production du Miel de Tafoughalt a été construite par un projet financé par l'Union européenne et équipée en partie par elle. L'opérationnalisation de cette unité n'a été possible que grâce aux équipements complémentaires dont la logistique de transport fournis par DéLIO. Il en est de même de l'Unité de trituration des olives de Tafoughalt dont le bâtiment a été construit par un partenariat d'une association marocaine avec l'Espagne. L'équipement complet moderne et le démarrage des activités ont été possibles grâce à DéLIO. Autant, la réalisation des synthèses, édition et impression des PCD des Communes est le résultat du partenariat entre l'UNICEF, DéLIO et la Direction générale des collectivités locales.

IMPACTS DU PROGRAMME DELIO

Globalement, les autorités locales et les bénéficiaires rencontrés expriment une grande satisfaction vis-à-vis des résultats enregistrés par le programme même si leurs attentes restent élevées. Le potentiel d'impact sur les populations bénéficiaires est réel et peut s'apprécier d'un microprojet à l'autre.

- relativement au PCD, les actions de renforcement de capacités conduites durant le processus ont permis de rendre disponibles au niveau des communes des savoirs et savoir-faire pouvant être dupliqué et mis au service d'autres collectivités locales; des compétences et expertises en matière de planification locale participative sont ainsi développées dans les communes;

- sur les transports scolaires, notamment la distribution des vélos et l'acquisition de bus de transport scolaires, le programme présente à terme un fort potentiel d'impact sur le taux de scolarisation dans le milieu et surtout de la jeune fille avec une perspective de réduction de la déperdition scolaire (notamment des filles) dans les communes bénéficiaires; la construction des clôtures d'enceinte scolaire pour la sécurisation des écoliers et l'aménagement et équipement des centres d'accueil des préscolaires participent aux mêmes objectifs d'impacts;

- sur l'énergie photovoltaïque apportée aux populations nomades et les capacités de disponibilité de l'eau potable dans la commune de Béni Guil ainsi que les travaux d'alimentation en eau potable des douars dans la commune de Zegzel ont contribué à l'amélioration du cadre de vie et du bien être des bénéficiaires;

- les actions conduites en matière de préservation et valorisation du patrimoine culturel, archéologique et touristique notamment l'aménagement de la grotte du chameau, les tentes nomades, les publications, le processus d'inscription au patrimoine national et au patrimoine universel de l'OASIS de Figuig présentent un potentiel appréciable de valorisation et de préservation du patrimoine mais surtout constituent à terme des vecteurs de création d'emplois et de développement de l'économie locale susceptibles d'impacter sur les conditions de vie des populations des communes concernées;

- les microprojets générateurs de revenus comme la grotte du chameau, l'aménagement des périmètres irrigués, la construction et l'équipement des unités de production et de transformation sont porteurs d'un impact élevé de création d'emplois directs et indirects dans les filières touchées (production, transformations, commercialisation); ce qui à terme est susceptible d'impacter sur l'amélioration des conditions de vie et de bien être des populations;

- le programme DéLIO a servi de catalyseur à la dynamisation de la société civile dans les zones d'intervention en organisant et encourageant les bénéficiaires à s'organiser

en associations et coopératives responsabilisées dans la mise en œuvre et la gestion/exploitation des investissements;

CAPITALISATION SUR LES RESULTATS ET ACQUIS DU PROGRAMME DELIO

Sur le plan de gouvernance locale

- ✓ L'appropriation par les acteurs locaux des principes de la planification stratégique qui a permis l'élaboration des PCD selon une approche participative et intégrant la dimension genre, dans le respect et en complémentarité avec de la démarche et des objectifs fixés par la DGCL
- ✓ L'amorce d'une dynamique de développement au niveau des territoires communaux, grâce à la réalisation de projets prioritaires émanant des PCD par le programme DéLIO et la mobilisation d'autres financements par les communes

Sur le plan social

- ✓ Le renforcement et l'amélioration de la qualité de l'enseignement préscolaire, par la formation des monitrices, l'adaptation des programmes en fonction de l'âge des enfants et l'aménagement et l'équipement des unités préscolaires;
- ✓ La réduction de l'abandon scolaire à l'enseignement secondaire, notamment au milieu des filles, en dotant les communes de minibus et de vélos pour transport scolaire, équipement du pavillon filles de dar Attaliba;
- ✓ L'amélioration des services de santé, par l'acquisition d'ambulances équipées
- ✓ L'accès à l'eau potable pour les populations de trois douars de la commune de Zegzel;
- ✓ L'amélioration des conditions de vie des nomades des Hauts plateaux, notamment les femmes, par l'équipement en énergie solaire et l'acquisition citernes de qualité alimentaire.

Sur le plan économique

- ✓ La diversification des activités économiques à travers la valorisation et la transformation des produits agricoles : dérivés des dattes (coopérative féminine regroupant 8 femmes et cinq hommes), filière apicole au profit d'un GIE regroupant 5 coopératives et 40 apiculteurs et la filière huile d'olives pour une coopérative de 38 agriculteurs, ce qui permettra une augmentation de la production et la création de nouveaux emplois,

- ✓ La création d'un nouveau périmètre irrigué par goutte à goutte de 40 hectares au profit de 40 jeunes agriculteurs.

Sur le plan culturel, patrimonial et environnemental :

- ✓ Contribution avec plusieurs acteurs à l'accélération de l'inscription de l'oasis de Figuig en tant que patrimoine national et le plaidoyer auprès de différentes institutions nationales et internationales en vue de son inscription en tant que patrimoine culturel universel;
- ✓ La réalisation de l'aménagement intérieur de la grotte du chameau dans le massif de Bni Snassen;
- ✓ La construction d'une maison du patrimoine à l'oasis Ich (CR Beni Guil) : centre d'interprétation de l'art rupestre et espace d'exposition;
- ✓ L'aménagement d'une salle d'exposition du patrimoine nomade (CR Beni Guil);
- ✓ La réalisation et diffusion de deux livres sur la culture nomade et l'architecture traditionnelle de l'Oasis de Figuig.

CHANGEMENT SUR LES PRINCIPES DE PROGRAMMATION

Gestion axée sur les résultats

L'un des points faibles du programme reste l'absence de la mise en œuvre dans une optique de résultats avec un cadre de résultats très peu SMART et l'absence d'un dispositif (plan) de suivi et d'évaluation. Les résultats (produits) n'ont pas non plus respecté les exigences de la Gestion Axée sur les Résultats. Le Programme s'est plus préoccupé de la réalisation des activités et du suivi de l'exécution technique et a perdu de vue la perspective que l'ensemble des interventions vise la réalisation de résultats dont les progrès nécessitent d'être documentés pour des décisions correctives et stratégiques de réorientation à temps.

Genre

L'ensemble des microprojets réalisés ont pris en compte la question de genre. Les femmes ont pris une part active dans les comités d'élaboration et de validation des PCD; le transport scolaire et le transport médicalisé ont intégré les besoins d'encouragement de la scolarisation de la jeune fille et de santé maternelle (notamment pour les besoins d'évacuation des femmes pour les accouchements difficiles, ...). La mission a cependant déploré que l'une des coopératives notamment bénéficiaire des équipements de trituration des olives ne comporte aucune femme. Il y a là un effort à faire en matière de genre.

Environnement

La phase d'extension de DéLIO à d'autres communes a été induite, entre autres, par le besoin d'intégrer l'environnement aux préoccupations prises en compte par le programme. Plusieurs des réalisations du programme sont sensibles à la dimension environnementale,

notamment l'aménagement de la grotte du chameau, le projet de mise en place d'un système d'économie d'eau (irrigation goutte à goutte). Cette approche nécessite d'être encouragée et poursuivie dans une possible phase 2 du programme DéLIO en y intégrant systématiquement des études (même sommaires suivant la taille du micro projet) d'impact environnemental.

Renforcement des capacités

Différentes actions de renforcement de capacités tant pour l'élaboration des PCD, la mobilisation des ressources que sur des aspects techniques d'exploitation des unités de production du miel et de trituration des olives ont été conduites traduisant l'intérêt du programme pour les questions de renforcement des capacités.

Droits de l'Homme

De par leur nature, les actions mises en œuvre dans le domaine de sécurisation des enceintes scolaires, de l'aménagement et équipement des centres d'accueil de la petite enfance, le transport scolaire en vue de la scolarisation des enfants expriment en bonne part la prise en compte des droits de l'enfant. Autant la prise en compte de la dimension genre dans nombre des actions réalisées constitue un intérêt marqué pour les droits de la femme. Globalement, à la lumière de l'engagement des communes et des provinces dans l'identification et le soutien aux interventions de DéLIO on perçoit une volonté des détenteurs des obligations de satisfaire aux besoins des détenteurs de droits (les citoyens), mais reste que ceux-ci s'organisent davantage et renforcent leurs capacités notamment dans les organisations de la société civile existantes pour s'approprier et accompagner la dynamique en cours dans le royaume de réduire la pauvreté et de satisfaire aux besoins de développement économique et social et de réduction de la vulnérabilité grâce à l'Initiative nationale de développement social.

Suivi, évaluation et Reporting

Le dispositif de suivi mis en œuvre sur le programme DéLIO semble être plus focalisé sur le suivi de la réalisation des activités et des ressources et le suivi technique des chantiers. L'accent ne paraît pas être mis sur le suivi des résultats en termes de produits à réaliser et surtout de résultats en termes de changements transformationnels c'est-à-dire des effets et des impacts.

Le cadre de mesure de rendement (outil de planification et de suivi des indicateurs de produit (annexe 3 du document de projet) n'a pas été exploité et il n'y a pas eu une activité systématique de suivi-évaluation rapportant sur les progrès dans l'atteinte des résultats escomptés. Les PTA comportent certes les résultats (produits) mais généralement les situations de référence et les cibles de l'année pour les indicateurs ne s'y trouvent pas et c'est seulement au niveau des rapports, principalement les rapports de 2011 et de 2012 qu'on retrouve les indicateurs et les cibles de l'année sur lesquels le rapport rend compte du niveau d'exécution, et souvent la réalisation des produits est mesurée par le niveau d'exécution des activités au lieu des cibles des indicateurs. Un nouveau produit "gestion adaptative du programme et suivi et évaluation" s'y est ajouté en 2012. Il est essentiel que

les PTA indiquent clairement pour les indicateurs leurs cibles annuelles pour faciliter le suivi des résultats au cours de l'année et le Programme devra veiller à optimiser l'exploitation du cadre de mesure de rendement pour un suivi méthodique des résultats; un chargé de suivi-évaluation devra être recruté au sein de l'équipe de gestion du programme et une base de données mise en place.

Par ailleurs, aussi bien au niveau du document de projet de référence que des PTA, les résultats à réaliser se limitent aux produits. Il est certes évident que les produits du programme concourent à des produits spécifiques et effets CPAP (ou pour le nouveau cycle 2012-2016 aux effets UNDAF), cependant il est essentiel de s'assurer que les interventions spécifiques (sous projets) dans les communes contribuent à des changements transformationnels (effets) dans les milieux, voire des impacts sur les bénéficiaires. A cette fin, il importe que les fiches des sous projets financés dans les communes indiquent, au delà des produits à réaliser, les effets et impacts escomptés avec des indicateurs SMART ayant des situations de référence et des cibles mesurables et ce en lien avec le Plan communal de développement dont les sous projets sont issus.

Aussi, un effort de mesure des effets du programme pays du PNUD (ou effets UNDAF) auxquels contribuent les produits du projet/programme est-il nécessaire au niveau du bureau pays pour s'assurer que ces effets sont effectivement obtenus.

Au plan des outils de suivi-évaluation, les PTA sont élabores et signés, le programme a produit régulièrement les rapports requis et principalement les rapports annuels dont la qualité a évolué au fur et à mesure de l'avancement de la mise en œuvre du programme. Des visites sur le terrain ont été organisées pour le suivi par le PNUD et l'Agence de l'oriental, mais les réunions du comité de pilotage élargi n'ont pas été effectives et l'évaluation à mi-parcours prévue pour 2009 n'a pas été réalisée.

FACTEURS AYANT INFLUENCE LA MISE EN ŒUVRE

- le passage du programme DéLIO d'une étape initiale de projet limité à la municipalité de Figuig à un programme avec extension à partir de 2010 à d'autres communes n'a pas disposé de document de projet mis à jour pour prendre en compte cette extension limitant le cadre de référence du programme au seul cadre conceptuel du projet DéLIO oasis de Figuig. Il en résulte l'absence de lisibilité claire sur les résultats à réaliser et sur le cadre de gestion du programme au point qu'on a assisté à des localisations /délocalisations du coordonnateur et des équipes de gestion d'une commune et province à l'autre ce qui a tout de même d'incidence sur le cours de l'exécution du programme;

- l'absence de document de programme global prenant en compte les interventions conduites dans les autres communes autres que Figuig n'a pas permis au programme de disposer d'un cadre de planification/programmation et budgétisation cohérent et lisible. Cela a conduit en partie à des engagements non tenus vis-à-vis des

communes, source de déception et de frustration dans les provinces. A l'exemple, le programme a laissé la province de Berkane mobiliser les acteurs locaux dans la proposition à financement de plusieurs projets créant des atteintes fortes des bénéficiaires dans le milieu avant de leur signifier l'impossibilité de financement desdits projets pour ne retenir que quelques uns. De même la non organisation des festivals à Béni Guil pour cause de réduction du financement promis par le programme DéLIO et la conditionnalité de mise en place préalable de contribution de la commune est une conséquence de l'absence d'une planification et budgétisation globale du programme à la phase d'extension et d'une étude de faisabilité sous tendant les décisions d'intervention. Les décisions de financement de certaines interventions dans ces communes ne semblent pas avoir obéi à un processus formel et rigoureux de programmation;

- la lenteur des procédures en amont de l'exécution des microprojets principalement les autorisations administratives à obtenir impliquant les signatures de plusieurs acteurs et surtout sur les questions foncières a impacté sérieusement sur les délais d'exécution au point que certains projets ont été abandonnés comme celui de l'unité de conditionnement de la Nèfle à Zegzel et d'autres sont encore en cous d'exécution ou en phase de démarrage à moins de 3 mois de la clôture du programme;

- l'éloignement du centre de décision du terrain (Coordination basée à Rabat avec concentration des mécanismes et décisions de financement et de passation des marchés avec souvent des va-et-vient dans les processus) a rallongé les délais de processus et d'exécution. Le besoin d'une structure de gestion du projet de proximité permettant de répondre en temps réel aux acteurs et de résoudre les problèmes in situ est d'importance haute dans la mesure où les délais de réponse et de décisions sont réduits et rassurant pour les bénéficiaires;

- la conception du programme ne semble pas avoir pris en compte certaines contingences et contraintes notamment les problèmes fonciers et la longueur et lenteur des procédures administratives des autorisations à obtenir avant le démarrage des travaux d'aménagement ou de construction. Ces facteurs ont beaucoup handicapé le programme principalement sur les délais d'exécution;

- suivant les conventions tri ou quadri partie signées pour chacun des microprojets, il est relevé la mise en place d'un comité de suivi composé d'un représentant de chacune des parties représentées dont le secrétariat est assuré par l'UGP DéLIO; cela suppose qu'autant de microprojets autant de comités de suivi mis en place entraînant que la commune, l'agence DéLIO et certains services techniques se retrouvent à la fois dans plusieurs comités induisant une surcharge de travail et à terme une inefficacité. Il ne paraît pas évident que tous ces comités de suivi aient donné les rendements escomptés. A l'exemple, les associations bénéficiaires des

tables bancs dans les centres d'accueil du préscolaire à Figuig n'ont pas été associés au choix des équipements à acquérir qui se sont révélés de très faible qualité et non conformes;

- les entreprises locales n'ont pas souvent les capacités financières et/ ou techniques pour soumissionner ce qui entraîne parfois l'adjudication des marchés à des entreprises venant de très loin; l'éloignement des sites renchérit les coûts et parfois les entreprises sont négligentes dans la conduite des travaux et livrant les ouvrages avec beaucoup de retard;

- l'absence de clauses de retenue de garantie dans les lettres (bons) de commande n'a pas incité les entreprises à corriger les mal façons et les défectuosités relevées après la réception des travaux;

- les équipes techniques des services déconcentrés et des communes devront être davantage vigilantes dans le suivi et la réception des ouvrages et devront tenir informé le Comité local de suivi de DéLIO dans la commune.

CONCLUSIONS

PRINCIPALES CONSTATATIONS DU PROGRAMME

Le Programme DéLIO présente une bonne adéquation aux priorités du Royaume et aux besoins des communes récipiendaires et des bénéficiaires mais sa pertinence souffre de quelques faiblesses de conception liées à l'absence d'un document de programme global et mis à jour et de cadre de résultats disposant d'indicateurs SMART avec des situations de référence claires et des cibles précises à atteindre. La conception du projet a manqué de prendre en compte certaines contingences locales notamment dans le domaine foncier et des processus administratifs d'autorisation relativement longs avec plusieurs acteurs ayant des délais incompressibles de traitement des dossiers.

Sur le dispositif de coordination et de pilotage du programme, il subsiste une insuffisance avec une seule réunion du comité de pilotage tenue sur toute la durée du programme, un changement du personnel cadre avec 3 coordonnateurs successifs et au moins 4 chargés de projets tous partis avant la fin du programme. Autant, l'absence d'une vision claire sur le dispositif de gestion et sa localisation durant la phase d'extension à d'autres communes avec tantôt l'unité de gestion au niveau provincial ou régional ou au niveau des communes, le coordonnateur national finalement basé à Rabat, n'a pas facilité la mise en œuvre du programme. Les changements répétitifs des coordonnateurs et chargés de projets induisant chaque fois un temps probatoire d'adaptation et de maîtrise du programme par le nouveau venu n'ont pas contribué à une exécution sereine du programme et dans les délais impartis, les bénéficiaires, les communes et les services provinciaux étant contraints à reprendre chaque fois l'adaptation au style et méthode de travail du nouveau venu. Dans tous les cas ce changement répétitif d'interlocuteurs pour les communes et les autorités provinciales

n'est pas de nature à rassurer sur la capacité du programme à soutenir leurs efforts de développement local.

LEÇONS APPRISES

- ✓ l'approche participative avec bonne implication des populations bénéficiaires dans l'identification et le montage des microprojets est un facteur de potentiel de succès et d'appropriation par les bénéficiaires;
- ✓ l'approche territoriale avec une présence de l'exécutif du programme sur les territoires bénéficiaires, une mise en œuvre in situ et participative de plusieurs activités, un intérêt exprimé envers des populations démunies ... est perçu très favorablement par tous les acteurs bénéficiaires et est non seulement un facteur d'appropriation des résultats mais aussi un moyen de visibilité pour l'Agence de l'Oriental et le PNUD.
- ✓ la bonne implication des services techniques déconcentrés régionaux et provinciaux et des communes dans l'identification et la mise en œuvre des micro-projets est un facteur de facilitation de la résolution des problèmes in situ, d'appropriation et de pérennisation des résultats;
- ✓ partenariat Commune, société civile (associations, coopératives), province et DéLIO appréciable et générateur de dynamique participative, de complémentarité et de synergie entre les acteurs concernés pour le succès;
- ✓ partenariat et complémentarité de DéLIO avec divers programmes intervenant dans la zone du projet (Agence du bassin hydraulique de la Moulouya, Fonds de développement agricole, INDH, programme éducation, programme Art Gold PNUD ...) appréciable et bonne synergie et complémentarité au service des bénéficiaires et des communautés à la base.

RECOMMANDATIONS

- ➢ Reconduire DéLIO pour une seconde phase visant la consolidation des résultats de la phase 1 et prenant en compte des priorités complémentaires des communes et susceptibles de faire des impacts durables dans une optique intégrée de développement des communes récipiendaires; un intérêt marqué devra être porté aux activités génératrices de revenus pour aider à fixer les populations dans leurs localités;
- ➢ Rapprocher le centre de décision de DéLIO du terrain en délégant aux directions régionales de l'Agence de l'Oriental les pouvoirs de décision dans les matières administratives, de gestion financière et de passation des marchés;

- Localiser au chef lieu de région l'Unité de gestion du programme animée par un Coordonnateur assisté d'un Chargé de suivi et d'évaluation (suivi de l'exécution et suivi des résultats), d'une assistante administrative et financière et d'un chauffeur. Cette équipe s'appuiera sur les services techniques sectoriels régionaux et provinciaux et les services techniques des communes. Elle bénéficiera suivant les besoins du soutien des services de la direction régionale de l'agence de l'oriental;

- Mettre en place au niveau de chaque province (chef lieu de la province) récipiendaire un chargé de projet coordonnant dans la province, sous l'autorité du Coordonnateur DéLIO basé à Oujda, les interventions du projet dans la province. Il sera appuyé d'un assistant de projet par commune bénéficiaire et basé dans la commune comme interlocuteur in situ des parties prenantes. La présence d'un interlocuteur de proximité auprès des autorités locales et des bénéficiaires aura l'avantage de faciliter et d'optimiser la collaboration de tous les acteurs, d'apporter une réponse en temps réel à leur sollicitation et de résoudre rapidement les problèmes qui se posent sur le terrain;

- Examiner la possibilité d'une décentralisation de la gestion du programme en transférant aux équipes provinciales un niveau de pouvoir de décision notamment en matière de passation de marchés au niveau local pour des montants plafonds spécifiques, en matière de gestion financière et de décisions opérationnelles de sorte à accélérer l'exécution des microprojets et à réduire les délais de certains processus en amont, en tout cas permettre un gain de temps dans les procédures de mise en œuvre;

- Poursuivre et renforcer la collaboration entre les équipes du programme sur le terrain avec les services techniques déconcentrés dans les provinces et les services techniques des communes;

- Apporter beaucoup de soins au cadre de résultats avec des indicateurs SMART durant le processus d'élaboration de la phase 2 du programme et élaborer un plan de suivi-évaluation disposant d'un cadre de mesure de rendement et une base de données;

- Veiller à être plus exigeant dans le choix des entreprises prestataires en s'assurant de leur qualification technique et de leur capacité financière à exécuter les travaux dans les délais et suivant les prescriptions techniques. Le programme pourra inclure dans son plan d'actions un volet de renforcement des capacités des entreprises locales avec un volet accompagnement de sorte à donner une chance aux entreprises locales dans l'adjudication des marchés et à rendre disponibles à terme dans les communes des capacités locales de prestation;

- Veiller à intégrer dans les lettres de commande et des marchés des clauses portant retenues de garantie qui permettent que les entreprises procèdent aux réparations

des défectuosités relevées durant la phase de garantie avant la réception définitive des ouvrages;

- Rationnaliser les comités de suivi local des microprojets en mettant en place un seul comité de suivi des microprojets au niveau de la commune comprenant des représentants de la commune, des services techniques déconcentrés, des bénéficiaires (associations, coopératives) et du représentant local de DéLIO. Ce comité examinera à des fréquences établies la situation d'avancement de chacun des projets financés dans la commune et proposera des suggestions d'amélioration. Des membres de ce comité seront responsabilisés sur le suivi de chacun des projets et feront des rapports périodiques au comité communal de suivi de DéLIO.

- Amener les communes à engager des réflexions sur les mécanismes de pérennisation des acquis de la phase 1 et veiller à l'avenir à identifier dès la phase de conception des microprojets les mécanismes de leur pérennisation par les bénéficiaires;

- Veiller à disposer, au terme du processus de conception de la phase 2 du programme, d'un cadre de planification, programmation et budgétisation plus exhaustif et cohérent comportant la liste des microprojets à réaliser dans chacune des communes cibles; pour cela, les plans communaux de développement élaborés durant la première phase devront servir de base d'identification et de programmation concertée avec les communes.

Mohamed MBARKI

Directeur National