



**Royaume du Maroc**

**Projet de développement rural dans le Moyen Atlas  
Oriental (PDRMO)**

**Evaluation de la performance du projet**

**Document d'orientation**

**Août 2017**

## Table des matières

|             |                                            |           |
|-------------|--------------------------------------------|-----------|
| <b>I.</b>   | <b>Contexte de l'évaluation</b>            | <b>1</b>  |
| <b>II.</b>  | <b>Présentation du projet</b>              | <b>1</b>  |
| <b>III.</b> | <b>Objectifs et méthodologie de l'EvPP</b> | <b>6</b>  |
| <b>IV.</b>  | <b>Thématiques clés de l'évaluation</b>    | <b>8</b>  |
| <b>V.</b>   | <b>Processus de l'évaluation</b>           | <b>10</b> |

## Annexes

|    |                                                                                            |    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Carte de la zone du projet                                                                 | 12 |
| 2. | Données de base sur le projet                                                              | 13 |
| 3. | Données de base sur le pays                                                                | 14 |
| 4. | Calendrier de l'évaluation et programme de la mission (provisoires)                        | 15 |
| 5. | Liste provisoire des personnes et institutions à rencontrer                                | 16 |
| 6. | Théorie du changement du PDRMO                                                             | 17 |
| 7. | Critères d'évaluation utilisés par IOE tels que définis dans le Manuel d'évaluation (2015) | 20 |
| 8. | Cadre de l'évaluation du PDRMO                                                             | 22 |
| 9. | Bibliographie                                                                              | 26 |

## Sigles et acronymes

|        |                                                                                                  |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AMC    | Association de micro-crédit                                                                      |
| DPA    | Direction provinciale de l'Agriculture                                                           |
| EPP    | Evaluation du programme de pays                                                                  |
| EvPP   | Evaluation de la performance du projet                                                           |
| FIDA   | Fonds international de développement agricole                                                    |
| IOE    | Bureau Indépendant de l'évaluation                                                               |
| NEN    | Division régionale pour le Proche-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe                          |
| OFID   | Fonds de l'OPEP pour le développement international                                              |
| MAPM   | Ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement Rural, des eaux et des forêts |
| PCD    | Plan communal de développement                                                                   |
| PDD    | Plans de développement de douars                                                                 |
| PDRMO  | Projet de développement rural dans le Moyen Atlas Oriental                                       |
| PDRZMH | Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz              |
| PTBA   | plan de travail et budget annuels                                                                |
| RAP    | Rapport d'achèvement de projet                                                                   |
| RMP    | Revue à mi-parcours                                                                              |
| SFDA   | Société financière de développement agricole                                                     |
| TdC    | Théorie du Changement                                                                            |
| UGP    | Unité de gestion du projet                                                                       |
| UNOPS  | Bureau des Nations-Unies pour les services d'appui aux projets                                   |
| USD    | Dollar des Etats-Unis                                                                            |

## I. Contexte de l'évaluation

1. Le Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) du FIDA conduit annuellement une évaluation de la performance du projet (EvPP) pour une dizaine de projets récemment achevés. Une EvPP est menée sur un échantillon de projets dont le rapport d'achèvement est disponible, et leur sélection tient compte des critères suivants: i) synergies avec des évaluations à venir ou en cours (par exemple les évaluations de programme de pays); ii) lacunes importantes sur le plan de l'information dans le rapport d'achèvement; iii) approches novatrices; et iv) équilibre géographique.
2. Le Projet de développement rural dans le Moyen Atlas Oriental (PDRMO) au Royaume du Maroc (mis en œuvre de 2007 à 2015) a été sélectionné pour une EvPP, entre autres, pour l'intérêt particulier que présente son approche participative et multisectorielle considérée à l'époque comme innovante dans les régions montagneuses du Maroc. L'EvPP du PDRMO est de nature à renseigner le Programme de développement rural des zones de montagne à long terme, récemment préparé conjointement par le FIDA et le gouvernement du Maroc pour un financement et une mise en œuvre en projets successifs. Le Projet de développement rural des montagnes de l'Atlas a dans ce cadre récemment été approuvé, en décembre 2016.
3. **Evaluations précédentes.** Certaines évaluations précédentes menées par IOE présentent un intérêt particulier pour cette EvPP. En effet, les interventions appuyées par le FIDA au Royaume du Maroc ont fait l'objet d'une Evaluation du programme de pays (EPP), effectuée en 2005-2006 et publiée en 2008. A l'époque, le PDRMO, dont les activités venaient tout juste de démarrer, a été évalué sur le seul critère de la pertinence. Parmi les autres évaluations notables menées par IOE au Royaume du Maroc, figure l'EvPP du Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz (PDRZMH), en 2014. Avec le PDRMO, le PDRZMH fait partie d'une troisième génération de projets qui ciblait les zones montagneuses et dont l'approche multisectorielle, très semblable, repose notamment sur la participation des bénéficiaires dans la planification des interventions à partir des unités socio-territoriales de base que sont les douars<sup>1</sup>. L'EvPP du PDRMO tirera profit des résultats des évaluations susmentionnées et inscrira son analyse dans la continuité et la complémentarité.

## II. Présentation du projet

4. **Aperçu sur la zone du projet.** Le PDRMO est mis en œuvre dans la province de Boulemane situé dans la région de Fes-Meknes<sup>2</sup>, au centre-nord du Royaume et couvrant un territoire de 14 395 km<sup>2</sup> (voir carte en annexe 1). Selon le dernier recensement effectué en 2014, la population était constituée de 39 200 ménages totalisant 197 596 habitants, dont les deux tiers sont des ruraux.<sup>3</sup> La source principale des revenus des familles des douars de la zone du projet est constituée par l'activité agricole ainsi que l'élevage. De faible densité (13 habitants/km<sup>2</sup>), la province de Boulemane est l'une des plus pauvres du

---

<sup>1</sup> Le douar constitue une unité socio-économique et territoriale de base de l'organisation sociale de la zone du projet. Il est composé de 4 à 5 lignages mais n'a pas de reconnaissance juridique. Ce niveau joue un rôle relativement important dans la gestion commune des ressources et dans l'organisation des activités d'intérêt collectives par la Jmaa du douar. La Jmaa est composée de représentants des lignages et elle constitue le cadre où se déroule l'essentiel de la vie matérielle et spirituelle du douar

<sup>2</sup> Depuis le découpage territorial de 2015, la région de Fès-Meknès a fusionné l'ancienne région de Fès-Boulemane avec la moitié nord de celle de Meknès-Tafilalet, dont Fès reste le chef-lieu.

<sup>3</sup> Royaume du Maroc, Haut-Commissariat au Plan, Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2014

pays avec, en 2014, un taux de pauvreté rurale<sup>4</sup> de 16,3% et un taux de vulnérabilité<sup>5</sup> en milieu rural de 25,1%. Seuls 7 provinces sur les 75 que compte le pays ont une pauvreté rurale plus importante. Au sein de la province de Boulemane, les communes d'Oulad Ali Youssef et de Fritissa sont les plus pauvres, avec un taux de pauvreté avoisinant les 30%. A noter que cette situation de la pauvreté est semblable à celle diagnostiquée lors de la formulation du projet, bien que les chiffres de la pauvreté aient connu une baisse considérable depuis lors.

5. La pauvreté rurale dans la province de Boulemane, et plus largement dans les régions de montagnes au Maroc, se manifestent par la pression démographique sur les ressources naturelles, un taux de chômage très élevé, notamment auprès des jeunes, des revenus faibles et peu diversifiés pour les agriculteurs et la faiblesse des infrastructures socio-économiques de base auquel s'ajoute la problématique de l'enclavement. Par ailleurs, la taille des exploitations agricoles est fortement réduite (85% des exploitations ont une taille inférieure à 10 ha), et la province connaît un important phénomène d'exode rural vers les agglomérations urbaines. La problématique du développement rural en zone de montagne est complexe dans la mesure où l'amélioration des conditions de vie et des moyens d'existence des populations rurales se heurte parfois à un écosystème fragile, rendant impératif la préservation des ressources naturelles.
6. La province de Boulemane, de par son climat et son relief, est toutefois bien disposée au développement de l'agriculture. Elle se caractérise par ses potentialités considérables d'irrigation (proximité d'oueds, sources, eaux souterraines), ses divers climats et micro climats (aride, semi-aride, sub-humide) qui permettent le développement de différentes cultures, et ses différentes formes de relief (plateaux, forêts, plaines) qui donnent lieu à une occupation différentielle, permettant des systèmes de production variés<sup>6</sup>. Les terres de parcours et les forêts qui représentent une part considérable de la superficie totale de la province favorisent le développement d'un élevage extensif notamment ovin et caprin, qui constitue l'une des activités principales des populations locales.
7. Dans ce contexte, le FIDA a entrepris en 2004 la formulation du PDRMO. Le projet s'inscrit dans le cadre de la stratégie du FIDA au Maroc, formulée en 1999, qui privilégie les interventions du Fonds dans les zones de montagne marginalisées, où la pauvreté et la dégradation des ressources naturelles sont accentuées. Le PDRMO, devait à travers une approche de développement participative et intégrée, apporter des solutions aux facettes multidimensionnelles de la pauvreté locale.
8. **Objectifs.** Selon le rapport de formulation, le PDRMO avait pour objectif général de contribuer à l'allègement de la pauvreté rurale par la diversification et la croissance de manière durable des revenus des populations rurales, liées à la restauration et à une gestion durable des ressources naturelles. A cette fin, le projet visait plus spécifiquement à: (a) renforcer les capacités locales de planification à la base, de gestion du développement rural, de conception et mise en œuvre de micro-projets, (b) garantir la durabilité du développement économique par la mise en valeur des ressources agro-sylvo-pastorales et la

<sup>4</sup> En 2014, le seuil de la pauvreté monétaire s'établit au Maroc, par personne et par an, à en moyenne, 2,6 \$ US PPA par jour et par personne en milieu urbain et 2,4 \$ US PPA en milieu rural.

<sup>5</sup> La méthode de mesure de la vulnérabilité à la pauvreté consiste à estimer la part de la population dont le niveau de consommation par tête se situe dans une fourchette comprise entre le seuil de pauvreté et une fois et demi ce seuil. Elle permet de renseigner sur la population qui n'est pas pauvre mais qui court un grand risque de tomber dans la pauvreté.

<sup>6</sup> Le rapport de conception distingue, dans la zone du projet, quatre principaux systèmes de production associant partout des cultures en sec et en irrigué: i) un système céréales-jachère du bour (=zone de cultures sèches) favorable (pluviométrie moyenne de 450 mm) associé à des céréales en irrigué, ii) un système céréales-jachère du bour favorable associé à l'olivier irrigué, iii) un système céréales-jachère du bour favorable associé au maraîchage irrigué, iv) un système céréales-jachère du bour défavorable où la pluviométrie varie de 200 à 250 mm.

promotion de micro-entreprises dans les domaines de l'artisanat, l'écotourisme et la transformation des produits agricoles et à faciliter, de manière durable, l'accès aux services financiers de proximité des populations pauvres, en particulier les femmes et les jeunes et, (c) atténuer la dégradation des terres par des actions de lutte anti-érosive, de restauration du couvert végétal et d'améliorations foncière. La logique d'intervention du projet est présentée en Annexe 6.

9. **Justification du projet.** Conformément aux stratégies nationales et celle du FIDA, une approche participative devait être promue à travers une planification ascendante des activités du projet par l'élaboration par les bénéficiaires de Plans de développement de douars (PDD) déclinés en contrats-programme annuels qui lieraient le projet aux bénéficiaires. Le projet devait ainsi fournir des efforts en termes de sensibilisation, d'organisation et de formation des populations, principalement les femmes, à l'approche participative. Les interventions du projet devaient appuyer le financement d'infrastructures socio-économiques, axées sur une meilleure gestion des ressources naturelles et le désenclavement. Pour améliorer et diversifier les revenus des agriculteurs, des appuis au développement de la production végétale et de l'élevage devaient être fournis. Enfin, compte tenu du chômage important, notamment chez les jeunes, le projet souhaitait encourager des initiatives liées à la promotion de l'emploi, aux activités génératrices de revenus et au développement de microentreprises notamment dans les activités de transformation des produits agricoles. A cette fin, il était nécessaire de développer l'accès des populations locales à un service financier de proximité.
10. **Zone d'intervention et groupe cible.** Le projet devait être mis en œuvre dans 10 communes rurales et deux municipalités, localisées dans les deux cercles de Boulemane et Outat El Haj et couvrant une superficie totale de 528 000 hectares dans la région montagneuse du Moyen-Atlas. La zone du projet se caractérise par sa grande diversité, si bien que le rapport de formulation distingue six zones agro-écologiques présentant des conditions géomorphologiques et climatiques différentes.
11. Selon le rapport de formulation, les populations ciblées sont "les populations pauvres en milieu rural avec un accent particulier sur les groupes les plus marginalisés: petits agriculteurs et éleveurs, femmes, jeunes, sans terre, et particulièrement ceux situés dans les zones les plus enclavées". Lors de la conception, il était prévu que le projet toucherait directement environ trois douars sur quatre dans la zone ciblée correspondant à environ 10 000 ménages. Le projet devait ainsi bénéficier à l'ensemble de la population de la zone qui étaient de 75 000 personnes en 2004, dont 60 000 bénéficiaires directs et 15000 bénéficiaires indirects.
12. **Composantes.** Pour atteindre ses objectifs, le projet devait s'appuyer sur les cinq composantes suivantes:
  - i) **Renforcement des capacités locales:** Cette composante est au cœur de l'approche participative du projet et consistait à renforcer les capacités des communautés ciblées, principalement les femmes, dans la planification et la programmation des activités à la base et dans la gestion durable du développement rural;
  - ii) **Aménagements et infrastructures socio-économiques:** Cette composante représente à elle seule plus de la moitié des coûts de base estimés du projet. Elle comprend la petite et moyenne hydraulique (PMH), le désenclavement, l'alimentation en eau potable (AEP), et les travaux de conservation des eaux et des sols (CES);

- iii) **Intensification et diversification de la production agricole:** Cette composante visait à appuyer le développement de la production végétale en ciblant principalement le développement de l'arboriculture et l'augmentation des cultures fourragères et maraîchères. Parallèlement, elle appuyait également des interventions en matière de développement de l'élevage et de gestion des écosystèmes sylvo-pastoraux;
- iv) **Appui aux services financiers de proximité et promotion de la micro entreprise:** Le PDRMO devait également appuyer le développement du micro-crédit et faciliter l'accès des agriculteurs au crédit agricole en développant les services financiers de proximité, tout en cherchant à soutenir l'entrepreneuriat féminin et les microentreprises locales en octroyant des financements ciblés; et
- v) **Coordination et gestion du projet:** Le PDRMO devait être mise en œuvre par la Direction provinciale de l'Agriculture (DPA) de Boulemane, dont le Directeur était désigné Directeur de projet en charge de la gestion de l'ensemble des activités du projet. Il devait être appuyé par une unité de gestion de projet (UGP) composé de six cadres, placés sous l'autorité d'un coordinateur.

Tableau 1

**Coûts du Projet par composante (en USD)**

| Composantes et sous-composantes                                                              | Coût (millions d'USD) | % des coûts de base | Coûts effectifs (millions d'USD) <sup>7</sup> | % des coûts effectifs |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------------------------------|-----------------------|
| Composante 1: Renforcement des capacités locales                                             | 1,87                  | 6%                  | 0,67                                          | 4%                    |
| Composante 2: Aménagements et infrastructures socio-économiques                              | 15,77                 | 52%                 | 10,17                                         | 64%                   |
| Composante 3 : Intensification et diversification de la production agricole                  | 9,78                  | 32%                 | 2,15                                          | 14%                   |
| Composante 4: Appui aux services financiers de proximité et promotion de la micro-entreprise | 1,68                  | 6%                  | 0,07                                          | 0,4%                  |
| Composante 5: Coordination et gestion du Projet                                              | 1,01                  | 3%                  | 2,8                                           | 17,6%                 |
| <b>Coût TOTAL hors imprévus</b>                                                              | <b>30,12</b>          | <b>100%</b>         | <b>15,86</b>                                  | <b>100%</b>           |
| Imprévus physiques                                                                           | 1,49                  |                     |                                               |                       |
| Provisions pour hausse des prix                                                              | 2,67                  |                     |                                               |                       |
| <b>Coût TOTAL du projet</b>                                                                  | <b>34,28</b>          | <b>114%</b>         |                                               |                       |

Sources: Rapport de conception, Rapport d'achèvement

**13. Financement.** Le coût total initial du PDRMO prévu par le rapport du Président était de 34,4 millions USD, incluant les imprévus physiques et les provisions pour hausse des prix. Il était proposé, lors de l'approbation du projet (Rapport du Président) que le FIDA contribue à hauteur d'un prêt accordé à des conditions intermédiaires<sup>8</sup>, équivalant approximativement à 16,2 millions USD (soit 47,1% des coûts totaux), avec une contribution du Gouvernement relativement égale de l'ordre de 17 millions d'USD (49%). La contribution des bénéficiaires s'établirait à environ à 1,2 millions USD (3,6%). Bien qu'il n'était pas mentionné, lors de la formulation du projet, que d'autres sources de financement seraient explorées, le Gouvernement marocain a signé un accord de financement en mars 2006 avec le Fonds de l'OPEP pour le développement international (OFID) octroyant un prêt de 9,8 millions USD (28,5%) pour le financement des activités d'alimentation en eau potable et de conservation des eaux et des sols du PDRMO. La contribution du Gouvernement a ainsi été réduite à 7,162 millions USD (20,8%).

<sup>7</sup> Coûts effectifs tels que mentionnés dans le rapport d'achèvement, susceptibles d'évoluer notamment à cause du prêt OFID de 9,810 millions USD dont 95% engagé, 72% émis et seulement 20% décaissé à l'achèvement.

<sup>8</sup> Dans des conditions intermédiaires, l'Emprunteur paie un taux d'intérêt sur le montant en principal du prêt décaissé et non encore remboursé et qui équivaut à la moitié du taux de référence du FIDA, déterminé annuellement par le Fonds. Selon l'accord de financement, le remboursement devait s'étaler en 30 versements semestriels de septembre 2011 à mars 2026.

14. Lors de l'achèvement du projet, le montant total exécuté était faible avec seulement 15,86 millions d'USD décaissés, soit environ la moitié des coûts prévus. Selon le rapport d'achèvement, les taux de décaissement ont été particulièrement faibles pour les composantes « renforcement des capacités locales » (38%), « intensification et diversification de la production agricole » (22%), et « appui aux services financiers de proximité et promotion de la microentreprise » (3%).
15. **Dates clés de la mise en œuvre.** Prévu pour une durée de huit ans, le projet a été formulé en juin 2005 et approuvé en décembre 2005 par le Conseil d'administration du FIDA. Son accord de financement a été signé en février 2006 et est entré en vigueur un an plus tard, en mars 2007. La revue à mi-parcours a eu lieu en août 2012, puis l'achèvement et la clôture du PDRMO ont eu lieu respectivement le 31 mars 2015 et le 4 octobre 2016.
16. **Arrangements institutionnels.** Le PDRMO était placé sous la tutelle administrative du Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et de la Pêche Maritime (MAPM)<sup>9</sup>, et logé au niveau de la Direction des Aménagements Fonciers. La responsabilité de l'exécution du projet était transférée au niveau provincial et assumée par le Directeur de la DPA de Boulemane, assisté par une unité de gestion du projet (UGP). A noter par ailleurs qu'une assistance technique a été mise en place au niveau de l'UGP, à partir de 2009, afin de renforcer les ressources humaines disponibles et combler les retards importants enregistrés à cette date dans la mise en œuvre des activités.
17. Le FIDA à assurer la **supervision et l'administration du prêt**, à partir du 1er Janvier 2009, en remplacement de l'UNOPS qui était censé assumer jusque cette date cette responsabilité, conformément à l'Accord de prêt. En réalité, la supervision du projet a été assurée directement par le FIDA dès le départ, les interventions du projet n'ayant réellement débuté qu'à partir de 2008.
18. **Changements notables en cours de mise en œuvre.** Selon le Rapport d'achèvement, le PDRMO a connu de nombreux retards dans sa mise en œuvre qui ont considérablement affecté l'efficacité et l'efficience du projet. Le projet a souffert d'une insuffisance manifeste en ressources humaines, liée à l'instabilité du personnel (mutations, départ à la retraite). Compte tenu de cette insuffisance de personnel de la DPA qui, en plus du PDRMO, gérait ou intervenait dans quatre autres grands projets ou programmes, il a été décidé de recourir à l'assistance technique. Hormis le Directeur et le Coordinateur du projet ainsi que l'ingénieur en élevage, le reste des spécialistes devait être fourni par recours à une assistance technique privée pour toute la durée du projet. Le coût de cette assistance technique s'est répercuté sur les coûts de fonctionnement du projet qui ont quasiment triplé par rapport au budget prévu lors de la conception.
19. L'élaboration et la validation des PDD ont pris beaucoup de retard, ce qui a engendré un important décalage entre la phase planification/programmation et la phase de réalisation et s'est répercuté négativement sur le calendrier de réalisation. Ainsi, lors de l'examen à mi-parcours certaines activités essentielles du projet venaient tout juste de commencer, comme celles concernant le désenclavement, l'alimentation en eau potable et l'intensification et la diversification de la production végétale. De leur côté, les activités liées à la composante appui aux services financiers de proximité et promotion de la micro-entreprise n'ont fait l'objet d'aucune action notable à l'achèvement du projet.

---

<sup>9</sup> Aujourd'hui connu sous l'appellation de Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts.

20. Malgré les nombreux retards et les très faibles taux de décaissements, le PDRMO n'a pas bénéficié d'une prolongation et s'est achevé dans les délais prévus. De même aucune modification majeure n'a été entreprise lors de la revue à mi-parcours (RMP). Celle-ci a toutefois recommandé quelques réajustements pour les composantes et sous-composantes CES, développement de la production agricole (pour ses deux volets végétal et animal) et appui aux services financiers de proximité et promotion de la micro-entreprise, et qui portent principalement sur une réduction de certains objectifs quantitatifs.

### **III. Objectifs et méthodologie de l'EvPP**

21. **Objectifs de l'évaluation.** Les objectifs de l'EvPP du PDRMO sont les suivants: i) évaluer les résultats du Projet; ii) produire des conclusions et des recommandations pour la conception et la mise en œuvre des opérations en cours et à venir au Maroc; et iii) identifier les questions présentant un intérêt institutionnel, opérationnel ou stratégique qui méritent un travail d'évaluation complémentaire.
22. **Portée.** L'EvPP sera conduite conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et le Manuel de l'évaluation du FIDA (deuxième édition, 2015). Il s'agit d'une évaluation dont la portée et les ressources sont limitées. Une EvPP cherche à compléter et valider les constats et conclusions compris dans le Rapport d'achèvement de projet (RAP) et d'autres documents, par des évidences et analyses supplémentaires sur les résultats du Projet. Pour cela, elle s'appuie principalement sur une revue documentaire approfondie, complétée par les informations et données supplémentaires collectées auprès de l'ensemble des acteurs impliqués, suite à une mission de courte durée (deux semaines) dans le pays d'intervention.
23. **Audience de l'évaluation.** L'audience primaire de l'évaluation est constituée du Gouvernement du Royaume du Maroc, principalement le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural, des Eaux et des Forêts et ses services déconcentrés en charge de la mise en œuvre du projet, ainsi que le FIDA, en particulier la Division régionale du Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe. L'audience secondaire comprend les organismes et institutions de recherche agricoles et les autres projets et partenaires de développement intervenant dans les zones de montagnes au Maroc.
24. **Principes de base.** L'évaluation est un exercice indépendant, conduit par IOE, qui a la responsabilité finale du Rapport de l'évaluation. Cependant, tout au long du processus d'évaluation, les évaluateurs, dans une démarche participative, consulteront et échangeront avec les parties prenantes de l'évaluation, afin de les engager le plus possible dans la réflexion et l'apprentissage et d'assurer la prise en compte de leurs préoccupations dans l'évaluation. L'EvPP évaluera les résultats et l'impact du Projet en les comparant aux cibles initiales ou revues, mais essaiera aussi d'expliquer le plus possible le niveau de performance du Projet. Ainsi, le premier aspect servira l'objectif de redevabilité de l'évaluation, le deuxième contribuera à son objectif d'apprentissage.
25. **Théorie du changement.** L'évaluation empruntera une approche de Théorie du changement (TdC), afin d'aider l'appréciation des différents critères d'évaluation. La TdC d'un projet montre les changements attendus de l'intervention à différents niveaux (produits, résultats, changements intermédiaires et impacts) et leurs liens de cause-à-effet. Elle montre aussi les hypothèses du changement (facteurs et conditions qui doivent être présents pour qu'un changement puisse mener à un autre). Le cadre logique du PDRMO présente un certain nombre d'incohérences (voir logique d'intervention du projet en annexe 6). Pour mieux comprendre la logique d'intervention du



Projet, l'équipe d'évaluation va reconstruire la TdC du Projet sur la base de la documentation disponible et les entretiens avec les parties prenantes. Une ébauche de TdC, préparée sur base de la documentation disponible, est présentée en annexe 6.

26. **Critères d'évaluation.** L'évaluation de la performance du PDRMO sera effectuée sur la base des critères d'évaluation indiqués dans le Manuel de l'évaluation du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (2015), notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact sur la pauvreté rurale et la durabilité, ainsi que les critères supplémentaires, à savoir: égalité entre les sexes et autonomisation des femmes, innovation et application à plus grande échelle, gestion de l'environnement et des ressources naturelles, adaptation au changement climatique, et conformément aux directives relatives à la validation des rapports d'achèvement de projet et à l'évaluation de la performance de projet. Une définition de chacun des critères d'évaluation est présentée en annexe 7. Par ailleurs, le cadre d'évaluation en annexe 8 permet d'exposer, pour chaque critère, les questions d'orientation spécifiques à cette EvPP.
27. **Qualité du Rapport d'achèvement (RAP).** L'EvPP évaluera également la qualité du RAP, en fonction de quatre critères: i) sa portée (notamment si le RAP a respecté les directives du FIDA pour l'élaboration des RAP); ii) sa qualité (crédibilité des données et des méthodes, implication des parties prenantes dans sa préparation); iii) la pertinence des enseignements tirés (leçons apprises) sur la conception et la mise en œuvre; et iv) sa franchise (en termes d'objectivité dans la description, et si les résultats, tant positifs que négatifs, sont mis en évidence).
28. **Notation des critères d'évaluation.** L'EvPP attribuera une note aux divers critères d'évaluation selon un barème de notation en six points (1 étant la note la plus basse et 6 la plus élevée). Tout en reconnaissant qu'il s'agit d'un jugement subjectif, la note sera basée sur une analyse soigneuse de l'évidence disponible et des raisonnements prudents. L'examen par les pairs et la revue du rapport par la direction du BIE, devra assurer que la notation du Projet est raisonnable et en cohérence avec la notation d'autres projets comparables évalués par le BIE.
29. **Collecte des données.** Le cadre de l'évaluation présenté en annexe 7 résume les questions clés de l'évaluation et les sources d'information/méthodes de collecte principales qui seront utilisées par l'EvPP.
30. Avant la mission de terrain sera effectuée une revue approfondie des documents disponibles (documents de conception du Projet, accords de financement, rapport annuels et PTBA, rapports de supervision et de suivi, RMP, RAP, études de base et études d'impact, rapports de S&E, documents politiques et stratégiques, études du secteur agricole, etc.).
31. Durant la mission d'évaluation, des données supplémentaires (primaires et secondaires) seront rassemblées pour étayer une appréciation indépendante de la performance et des résultats. Les méthodes de collecte utilisées seront principalement participatives et les données collectées seront généralement de nature qualitative. L'évaluation privilégiera les techniques et instruments tels que les entretiens individuels et en groupe, les discussions thématiques en groupe dans les douars avec les bénéficiaires, ainsi que l'observation directe. A cause des contraintes de temps et de budget, la mission de l'EvPP ne pourra pas enquêter sur toutes les activités financées dans le cadre du Projet, ni entreprendre des études statistiques. L'évaluation utilisera, dans la mesure du possible, des données supplémentaires fournies par le système de suivi-évaluation (S&E) du projet. Des techniques de triangulation seront appliquées afin de vérifier les constats issus de diverses sources d'information.

32. **Limites.** Les principales limites identifiées à cette étape résident dans :

- i) **La faiblesse du système de suivi-évaluation** qui est mentionnée dans la documentation du projet et qui se manifeste également par l'absence d'enquête de référence et le nombre modeste d'études d'impacts. Le projet dispose seulement d'un rapport des résultats des enquêtes anthropométriques et accumulation des biens, mené lors de l'achèvement du projet. Par ailleurs, tel qu'affirmé dans le rapport d'achèvement, le système de suivi-évaluation mis en place n'a permis de renseigner que les indicateurs de réalisations physiques et financières et non ceux concernant l'atteinte des objectifs. Or, le projet a besoin de disposer périodiquement d'éléments d'information sur ces paramètres afin d'évaluer les résultats atteints par le projet par rapport à la liste des indicateurs prévus à cet effet dans les rapports de conception et les indicateurs du SYGRI.
- ii) **L'enchevêtrement possible avec les interventions d'autres projets** mis en œuvre dans la région, qui peut rendre difficile la distinction dans l'évaluation des impacts des différents projets. Les activités du PDRMO ont véritablement démarré en 2008, année de l'adoption du Plan Maroc Vert, qui a considérablement boosté les investissements et l'aide au secteur de l'agriculture dans la province de Boulemane, notamment à travers l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), ainsi qu'avec d'autres projets financés par l'AFD et la Banque Mondiale<sup>10</sup> qui intervenaient dans des domaines similaires (intensification de la production agricole, aménagements hydro-agricoles).

33. Afin d'atténuer les limites susmentionnées, l'EvPP adoptera une approche théorique d'évaluation d'impact qui consistera à : i) vérifier la logique interne de la théorie de changement, ii) évaluer l'efficacité (atteinte des résultats attendus), iii) vérifier les hypothèses de changement, en particulier la présence des conditions nécessaires à ce que les changements aux niveaux inférieurs dans les chaînes de résultat puissent engendrer les changements aux niveaux supérieurs et, iv) vérifier si de réels changements ont pu être mesurés au niveau impact, qui peuvent théoriquement être dus aux résultats du projet.

## IV. Thématiques clés de l'évaluation

34. Les questions clés de l'évaluation ont été élaborées sur la base d'une revue sommaire de la documentation (rapport d'achèvement, revue à mi-parcours et certains rapports de supervision du projet). Elles tiennent également compte des résultats d'évaluations antérieures menées au Maroc par IOE, notamment l'Evaluation de programme pays (EPP) effectué en 2008 et l'Evaluation de la performance du PDRZMH, mené en 2014.

- i) **Approche participative.** Compte tenu de son rôle central dans la mise en œuvre du projet, mais aussi des difficultés considérables dans sa mise en œuvre, l'approche participative qui consistait en une planification ascendante des activités, par les bénéficiaires, à travers l'élaboration de plans de développement de douar (PDD) et de contrats- programmes annuels, est une thématique clé de l'évaluation. L'élaboration des 150 PDD a nécessité quasiment la moitié de la durée du projet ce qui a entraîné un grand retard dans l'exécution des activités. Le rapport d'achèvement s'interroge d'ailleurs sur la pertinence de l'approche de ce type de planification participative à l'échelle du douar et ce, alors que depuis 2009, ce sont les communes qui sont tenues d'élaborer des plans de développement économique et social<sup>11</sup>. L'EvPP du PDRZMH a également recommandé l'adoption de ce nouvel instrument de

<sup>10</sup> C'est le cas du Projet de développement rural intégré de mise en valeur en bour (Banque Mondiale) et du Projet Moyen Sebou Inaouen Aval (AFD)

<sup>11</sup> Loi n° 17-08 de 2009 modifiant et complétant la loi n° 78-00 portant Charte communale

planification locale, le plan communal de développement (PCD), en lieu et place du PDD. Le PDRMO ne s'est toutefois pas adapté à l'évolution du contexte législatif et aucune modification n'a été apportée à l'approche, si l'on s'en tient aux rapports de supervision. L'EvPP évaluera, dans un premier temps, si l'approche participative à l'échelle douar était inclusive et adaptée au contexte local. Puis, elle s'intéressera aux mesures qui auraient pu être prises pour s'ajuster aux changements du contexte et assurer que le projet conserve sa pertinence.

- ii) **Ciblage et prise en compte des questions liées au genre.** Le PDRMO accorde, dans sa conception, une place primordiale au ciblage des femmes et des jeunes. Selon le rapport de formulation, l'approche genre devait être au centre de la démarche participative et un certain nombre d'activités, notamment le micro-crédit leur était spécifiquement dédiées. L'évaluation s'intéressera à la performance du projet en matière de ciblage et de prise en compte des questions liées au genre. Elle étudiera la durabilité des coopératives féminines créées et l'impact des activités génératrices de revenus financées par le projet sur les conditions et modes de vie des femmes bénéficiaires. L'EvPP s'interrogera dans quelle mesure les populations les plus vulnérables, que sont les jeunes et surtout les femmes, se sont appropriées l'approche participative à travers les douars et si le ciblage spécifique des femmes et des associations féminines a résulté en une amélioration durable de leurs conditions de vie et à leur autonomisation.
- iii) **Efficiences.** Selon le rapport d'achèvement, le PDRMO a enregistré des retards importants dans la mise en œuvre et des dépassements de coûts de gestion. Les taux de décaissement étaient particulièrement faibles et n'excédaient pas 54% pour le prêt FIDA et 20 % pour le prêt OFID<sup>12</sup>, à trois mois de la date de clôture du prêt. L'EvPP tentera de déterminer les raisons profondes, à l'origine des retards dans la mise en œuvre. Elle s'interrogera sur l'efficacité du dispositif de gestion et de coordination du projet. Selon le rapport d'achèvement, les faibles ressources humaines de la DPA et la forte instabilité de son personnel ont considérablement retardé les activités du projet et la mise en place relativement tardive d'une assistance technique, bien que nécessaire, a été coûteuse. Par ailleurs, l'EvPP étudiera si les conditions difficiles de mise en œuvre des travaux (zone montagneuse, climat froid et pluvieux, enclavement), à l'origine de nombreux retards, ont été prises en compte lors de la conception du projet. Enfin, les mesures éventuelles que le projet a pris pour réduire les coûts ou gagner du temps seront répertoriées et analysées, pour éventuellement en tirer des leçons/bonnes pratiques.
- iv) **Durabilité et stratégie de sortie.** La durabilité du PDRMO mérite une attention particulière. La revue de la documentation du projet, principalement le rapport d'achèvement, met en évidence un certain nombre d'acquis concernant la durabilité, tel que le renforcement des capacités locales, mais soulève toutefois certaines questions sur la pérennité de ses réalisations. En effet, lors de l'achèvement, les PDD n'avaient pas été intégrés au sein des PCD pour assurer leur continuité. Le rapport d'achèvement ajoute que les infrastructures socio-économiques, notamment les pistes et les ouvrages hydrauliques pourraient être fragilisés par l'environnement local (érosion, glissement des talus...) et leur entretien repose principalement sur des coopératives et des associations qui sont encore tributaires de l'appui technique, matériel et humain de l'administration. Le projet n'a également pas entrepris d'actions notables pour l'appui d'un système financier capable de soutenir la durabilité des activités initiées par le projet. L'EvPP vérifiera les constats développés par le rapport d'achèvement concernant la durabilité. A cet

<sup>12</sup> Toutefois, pour le prêt OFID, tenant compte des états de relevés de dépenses établis par l'UGP à la fin du projet, le montant à décaisser sur le prêt OFID laissait envisager un taux de décaissement à la clôture du prêt (31/12/2015) de 61%.

égard, la mission d'évaluation, ayant lieu deux années après la clôture du projet, permettra d'accorder une attention particulière à la durabilité technique des réalisations du projet, en l'occurrence celles des infrastructures et de leur dispositif de maintenance. Par ailleurs, l'EvPP étudiera les éventuels partenariats et collaborations effectués avec d'autres projets dans la région, ainsi que les synergies avec les programmes nationaux, en vue d'assurer la durabilité du projet. Dans un contexte national marqué par l'adoption du Plan Maroc Vert en 2008, qui a considérablement accru les investissements au niveau local en faveur de l'agriculture familiale, il sera intéressant de voir comment le projet a su adapter ses interventions pour conserver sa pertinence.

- v) **Gestion des ressources naturelles et adaptation au changement climatique.** Les zones de montagne se caractérisent par des écosystèmes fragiles, sous la menace conjointe des phénomènes d'érosion et de désertification. Elles sont depuis les dernières décennies devenues vulnérables aux effets du changement climatique. L'EvPP portera une attention particulière à l'impact du projet en matière de gestion des ressources naturelles (PMH, CES...), et à ses stratégies pour lutter contre l'érosion hydrique et la dégradation des sols. Elle s'intéressera aussi aux mesures prises par le projet pour augmenter la résilience des populations par rapport au changement climatique.

## V. Processus d'évaluation

35. **Equipe de l'évaluation.** L'évaluation sera conduite par M. Hamdi Ahmedou, Consultant à IOE, sous la supervision de Mme Catrina Perch, Chargée d'évaluation à IOE. Il sera accompagné par M. Amor Bayouli, Consultant, spécialiste en génie rural. Mme Delphine Bureau, assistante d'évaluation, fournira un appui administratif.
36. Ci-dessous sont présentées les principales étapes de l'évaluation. Le calendrier provisoire est présenté en Annexe 4.

### Étape 1: Préparation de l'EvPP

37. Sur la base d'une revue documentaire sommaire (documents de conception, revue à mi-parcours, derniers rapports de supervision), l'évaluateur principal a élaboré l'ébauche du **Document d'orientation** pour l'EvPP. Le Document d'orientation a été partagé avec la Division régionale pour le Proche-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe (NEN) et le Gouvernement pour analyse et observations avant d'être finalisé.
38. Avant le départ en mission, l'équipe d'évaluation préparera un **Rapport de pré-mission**, qui formera la base du rapport final de l'évaluation. Il s'agira d'un produit très similaire à une Validation du Rapport d'achèvement de projet, tel que décrit dans le Manuel de l'évaluation du FIDA (2015). Ce rapport de pré-mission indiquera, dans sa section finale, quelles questions sont à vérifier, compléter ou approfondir à travers la mission de terrain.

### Étape 2: Mission sur le terrain

39. La mission d'EvPP menée sur le terrain durera onze jours dans le pays, du 18 au 29 Septembre 2017, et comportera des réunions et visites dans la capitale et les zones d'intervention du Projet dans le but de collecter des données primaires à l'aide de techniques principalement qualitatives.
40. Au début de la mission, l'équipe d'évaluation rencontrera le Gouvernement et le Bureau de pays du FIDA pour échanger sur l'objectif et le processus de l'évaluation, et recueillir leurs questions d'intérêt particulier auxquelles l'évaluation tentera de donner réponse. Dans la province d'intervention,

l'équipe d'évaluation rencontrera les services déconcentrés provinciaux qui ont géré le Projet, notamment la DPA, et conduira des entretiens avec les bénéficiaires du projet, les AMC, ainsi qu'avec d'éventuels d'autres acteurs locaux, notamment les entreprises de travaux publics et les projets de développement intervenant dans la zone. Compte tenu de la concentration des interventions du projet au sein d'une seule province, l'équipe d'évaluation pourra consacrer davantage de temps aux échanges avec les bénéficiaires. Entre cinq et six communes rurales (sur un total de dix) seront ciblées, à raison d'une commune par jour et en fonction de la présence effective d'activités appuyées par le projet et leur pertinence par rapport aux thématiques de l'évaluation. Une liste indicative des personnes et institutions à rencontrer est proposée en annexe 5.

41. L'équipe d'évaluation présentera les premières conclusions de l'évaluation auprès du Gouvernement, avec des représentants du FIDA et du projet, le 29 Septembre 2016. Le but de la réunion récapitulative est de partager les conclusions qui émergent de l'EvPP et de fournir des informations sur les prochaines étapes.

### **Étape 3: Analyse et rédaction de l'EvPP**

42. Une fois la mission sur le terrain achevée, l'équipe d'évaluation analysera les données et les informations recueillies sur le terrain et les commentaires des informateurs clés au niveau du pays, y compris les bénéficiaires, en les triangulant avec les données recueillies de la documentation. En parallèle, l'équipe d'évaluation rédigera le rapport d'EvPP, en français, sous la responsabilité générale de l'évaluateur principal d'IOE.

### **Étape 4: Examen interne et révision**

43. L'ébauche de Rapport d'EvPP sera par la suite soumis à un examen interne rigoureux au sein d'IOE, impliquant le superviseur direct de l'évaluateur principal, un autre collègue, le Directeur Adjoint et le Directeur d'IOE. L'examen portera principalement sur la rigueur globale de l'analyse, la robustesse de la traçabilité des informations et la justification des notations.

### **Étape 5: Examen par NEN et le Gouvernement**

44. Après que les observations d'IOE aient été dûment incorporées, l'ébauche est transmise à NEN et au Gouvernement pour analyse et observations. Les observations feront ressortir: i) les inexactitudes factuelles; et ii) les divergences d'opinion, avec les éléments pouvant être utiles dans la mise au point définitive du rapport d'évaluation.

### **Étape 6: Mise au point, diffusion et suivi**

45. Dès réception des observations formulées par NEN et le Gouvernement, l'équipe d'évaluation achèvera la mise au point du rapport et préparera une Réponse aux commentaires. La Réponse aux commentaires et la version définitive seront transmises à NEN et au Gouvernement pour information. Le rapport sera ensuite publié sur le site web d'IOE.<sup>13</sup>

---

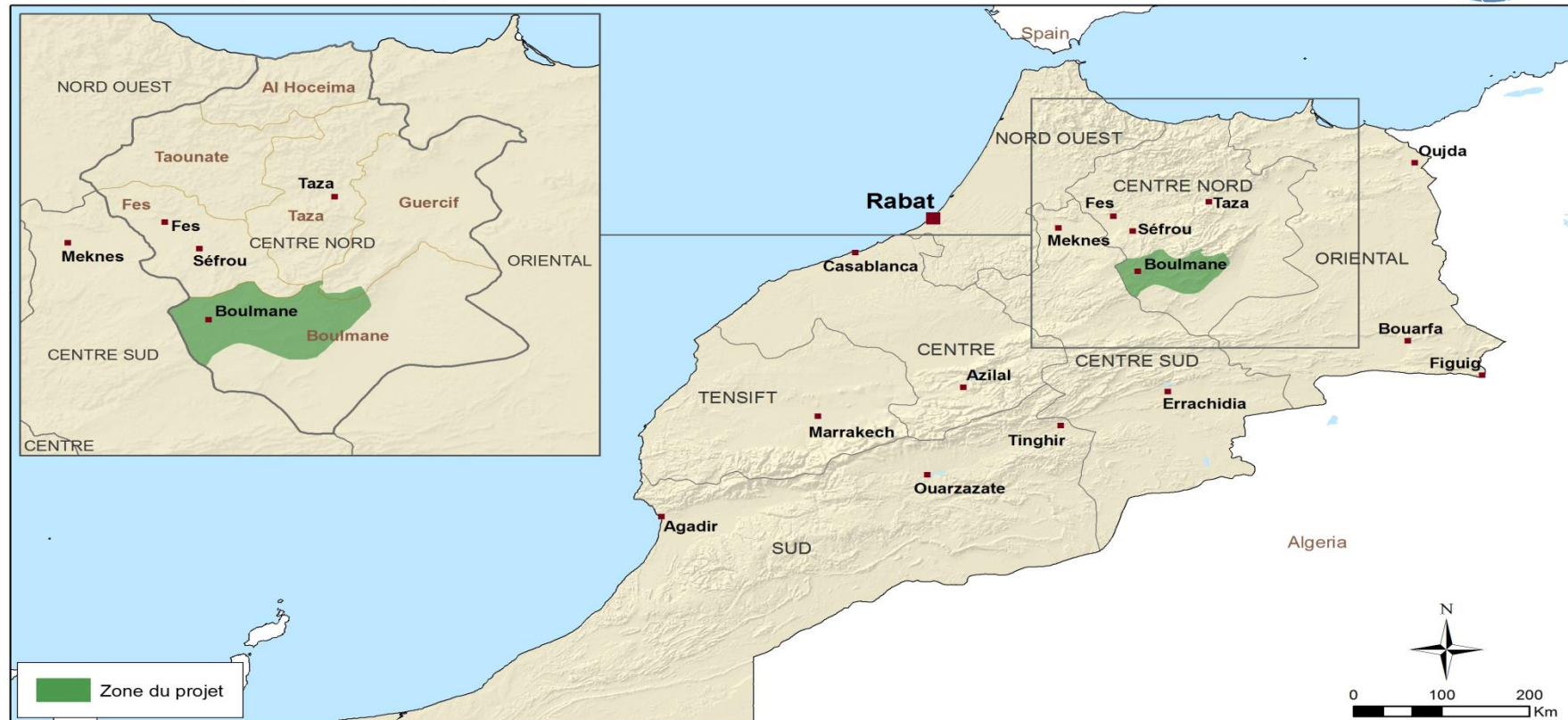
<sup>13</sup> <https://www.ifad.org/evaluation/reports/ppa/list>

## Carte de la zone du projet

### Royaume du Maroc

Projet de développement rural dans le Moyen Atlas Oriental (PDRMO)

Évaluation de la performance du projet



Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés.

Source: FIDA | 24-08-2017

## Données de base sur le projet

| (USD en millions)             |                                          |  |                                                                   |                                                                                          | Montant approuvé |              | Montant effectif<br>(USD en millions) <sup>14</sup> |  |
|-------------------------------|------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|-----------------------------------------------------|--|
| Région                        | Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe |  | Coût total du projet                                              | 34,4                                                                                     |                  | 15,86        |                                                     |  |
| Pays                          | Maroc                                    |  | Prêt FIDA et % du total                                           | 16,2                                                                                     | 47,1 %           | 9,27         | 58%                                                 |  |
| Numéro du prêt                | 685-MA                                   |  | Emprunteur                                                        | 7,16                                                                                     | 20,8%            | 4,2          | 26%                                                 |  |
| Type de projet (sous-secteur) | Développement rural                      |  | Co-financeur: Fonds de l'OPEP pour le développement international | 9,8                                                                                      | 28,5%            | 1,91         | 13%                                                 |  |
| Type de financement           | Prêt                                     |  | Bénéficiaires                                                     | 1,2                                                                                      | 3,6%             | 0,47         | 3%                                                  |  |
| Conditions du prêt            | Intermédiaires <sup>15</sup>             |  | Nombre de bénéficiaires                                           | 75240 habitants (10000 ménages) dont 60 000 (directs) et 15 240 (indirects)              |                  | -            |                                                     |  |
| Date d'approbation            | 13/12/2005                               |  | Organisme d'exécution                                             | Ministère de l'Agriculture, du Développement rural et de la pêche maritime <sup>16</sup> |                  |              |                                                     |  |
| Date de signature du prêt     | 14/02/2006                               |  | Institution coopérante                                            | Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets - UNOPS                   |                  |              |                                                     |  |
| Date d'entrée en vigueur      | 28/03/2007                               |  | Date d'achèvement du prêt                                         |                                                                                          |                  | 31/03/2015   |                                                     |  |
| Amendement                    | -                                        |  | Date de clôture du prêt                                           |                                                                                          |                  | 30/09/2015   |                                                     |  |
| Prolongation du prêt          | -                                        |  | Revue à mi-parcours                                               |                                                                                          |                  | Août 2012    |                                                     |  |
| Chargés de programme de pays  | N. Telahigue (actuel)<br>A. Abdouli      |  | Décaissement du prêt du FIDA en fin de projet (%)                 |                                                                                          |                  | 54,4%        |                                                     |  |
| Directeur régional            | Khalida Bouzar <sup>17</sup> (actuel)    |  | Date du rapport d'achèvement                                      |                                                                                          |                  | Octobre 2015 |                                                     |  |

Sources: Document de conception. Rapport du président, Rapport d'achèvement

<sup>14</sup> Coûts effectifs tels que mentionnés dans le rapport d'achèvement, susceptibles d'évoluer notamment à cause du prêt OFID de 9,810 millions USD dont 95% engagé, 72% émis et seulement 20% décaissé à l'achèvement

<sup>15</sup> Dans des conditions intermédiaires, l'Emprunteur paie un taux d'intérêt sur le montant en principal du prêt décaissé et non encore remboursé et qui équivaut à la moitié du taux de référence du FIDA, déterminé annuellement par le Fonds. Selon l'accord de financement, le remboursement devait s'étaler en 30 versements semestriels de septembre 2011 à mars 2026

<sup>16</sup> Aujourd'hui connu sous l'appellation de Ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts

<sup>17</sup> Directeurs régionaux précédents: Mona Bishay (septembre 2004 – juillet 2008); Nadim Khouri (juillet 2008 – août 2011).

## Données de base sur le pays

| <i>Indicateurs</i>                                                                                  | <i>2005</i> | <i>2015</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Indicateurs sociaux</b>                                                                          |             |             |
| Population totale (en millions d'habitants)                                                         | 30,5        | 33,8        |
| Population rurale (en millions d'habitants)                                                         | 13,7        | 13,8        |
| Population rurale (en% de la pop totale)                                                            | 44,9        | 39,8        |
| Taux de croissance de la population (% annuel)                                                      | 1,1         | 1,4         |
| Densité de la population (hts/km2)                                                                  | 68,4        | 78          |
| Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population)        | 14,2        | -           |
| Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population rurale) | 22          | -           |
| Indice de développement humain                                                                      | 0,55        | 0,63        |
| Taux de fertilité (naissances par femmes)                                                           | 2,5         | 2,5         |
| Taux de mortalité infantile, moins de 5 ans (pour 1000)                                             | 40,4        | 27,6        |
| Taux d'alphabétisation (de la population de plus de 15 ans)                                         | -           | 71,7        |
| Taux d'alphabétisation des jeunes femmes (15-24 ans)                                                | -           | 93,5        |
| Taux d'alphabétisation des femmes adultes (plus de 15 ans)                                          | -           | 62          |
| Accès à l'électricité en milieu rural (% de la population rurale)                                   | 55,3        | -           |
| Sources d'eau potable améliorées (% de la population ayant accès)                                   | 80,8        | 85,4        |
| Espérance de vie (années)                                                                           | 70,4        | 74,3        |
| <b>Indicateurs économiques</b>                                                                      |             |             |
| PIB (en milliards de dollars)                                                                       | 62,3        | 100,6       |
| Taux de croissance annuel du PIB (en%)                                                              | 3,3         | 4,5         |
| RNB par habitant (courants US\$)                                                                    | 2060        | 3000        |
| RNB par parité de pouvoir d'achat (courants US\$)                                                   | 4750        | 7610        |
| Taux de change (MAD/US\$)                                                                           | 8,9         | 9,48        |
| Solde budgétaire (% PIB)                                                                            |             |             |
| <b>Indicateurs secteur agricole et rural</b>                                                        |             |             |
| Agriculture, valeur ajoutée (en% du PIB)                                                            | 13,1        | 14,5        |
| Emplois dans l'agriculture (%du total des emplois)                                                  | 45,5        | -           |
| Employées, agriculture, femmes (%d'emplois des femmes)                                              | 61,4        | -           |
| Agriculture, valeur ajoutée (% de croissance annuelle)                                              | 11,1        | 13          |

Sources : Banque de données de la Banque Mondiale, RGPH 2004, RGPH 2014



## Calendrier de l'évaluation et programme de la mission (provisaires)

### Calendrier provisoire de l'évaluation

| <b>Etape</b>                                             | <b>Période</b>         |
|----------------------------------------------------------|------------------------|
| Envoi du Document d'orientation au Gouvernement et à NEN | 28 Aout 2017           |
| Finalisation du Rapport pré-mission                      | 16 Sept 2017           |
| Mission de terrain                                       | 18 Sept – 29 Sept 2017 |
| Ebauche rapport EvPP                                     | 27 Octobre 2017        |
| Examen interne                                           | 27 Oct – 22 Nov 2017   |
| Examen par NEN et le Gouvernement                        | 24 Nov – 11 Dec 2017   |
| Rapport final et réponse aux commentaires                | 29 Dec 2017            |

### Programme provisoire de mission

| <b>Période</b> | <b>Etape</b>                                        |
|----------------|-----------------------------------------------------|
| Dim 17 Sept    | Arrivée à Rabat                                     |
| Lundi 18 Sept  | Entretiens Rabat<br>Bureau de pays FIDA<br>MADRPM   |
| Mar 19 Sept    | Entretiens Rabat                                    |
| Mer 20 Sept    | Entretiens Rabat / Départ terrain dans l'après-midi |
| Jeu 21 Sept    | Entretiens Boulemane avec Equipe du projet          |
| Ven 22 Sept    | Entretiens/Visite terrain                           |
| Sam 23 Sept    | Entretiens/Visite terrain                           |
| Dim 24 Sept    | Entretiens/Visite terrain                           |
| Lun 25 Sept    | Entretiens/Visite terrain                           |
| Mar 26 Sept    | Entretiens/Visite terrain                           |
| Mer 27 Sept    | Retour à Rabat et travail d'équipe                  |
| Jeu 28 Sept    | Entretiens Rabat                                    |
| Ven 29 Sept    | Restitution auprès du Gouvernement                  |

## **Liste provisoire des personnes et institutions à rencontrer**

### **FIDA**

- Directrice NEN
- Conseillère de portefeuille NEN
- Chargé de programme de pays
- Equipe Bureau de pays à Rabat
- Consultants de supervision

### **Gouvernement**

- Ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural, des Eaux et des Forêts, en particulier:
  - Direction des Aménagements Fonciers
  - Direction du développement de l'espace rural et des zones montagneuses
  - Direction de l'irrigation et de l'aménagement de l'espace agricole
  - Agence pour le développement agricole
  - Crédit agricole (SFDA)
  - Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires
  - Directions régionale et provinciale de l'Agriculture (Boulemane)
  - Services techniques de la DPA
  - Services vétérinaires
- Ministère de l'Economie et des Finances, en particulier:
  - Direction du budget
  - Division du financement multilatéral
- Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la lutte Contre la Désertification
- Province de Boulemane
- Chambre d'agriculture régionale Fes-Meknes
- Equipe UGP
- Haut-Commissariat au Plan
- Fondation Mohamed V pour la solidarité
- Coordination nationale de l'INDH
- Autres ministères et services pertinents

### **Partenaires de développement et ONG**

- Association Nationale des Éleveurs d'Ovins et de Caprins (ANOC)

### **Partenaires et prestataires du Projet**

- Entreprises privées impliquées dans les travaux d'infrastructure du projet

### **Projets partenaires ou intervenant dans la région**

- Projet de développement de l'agriculture irriguée (Banque Mondiale)
- Projet de développement rural intégré de mise en valeur des zones « Bour » (Banque mondiale)
- Projet Moyen Sebou Inaouen Aval (AFD)

### **Bénéficiaires**

- Représentants des douars, des associations d'usagers, des coopératives et des associations féminines, bénéficiaires du projet

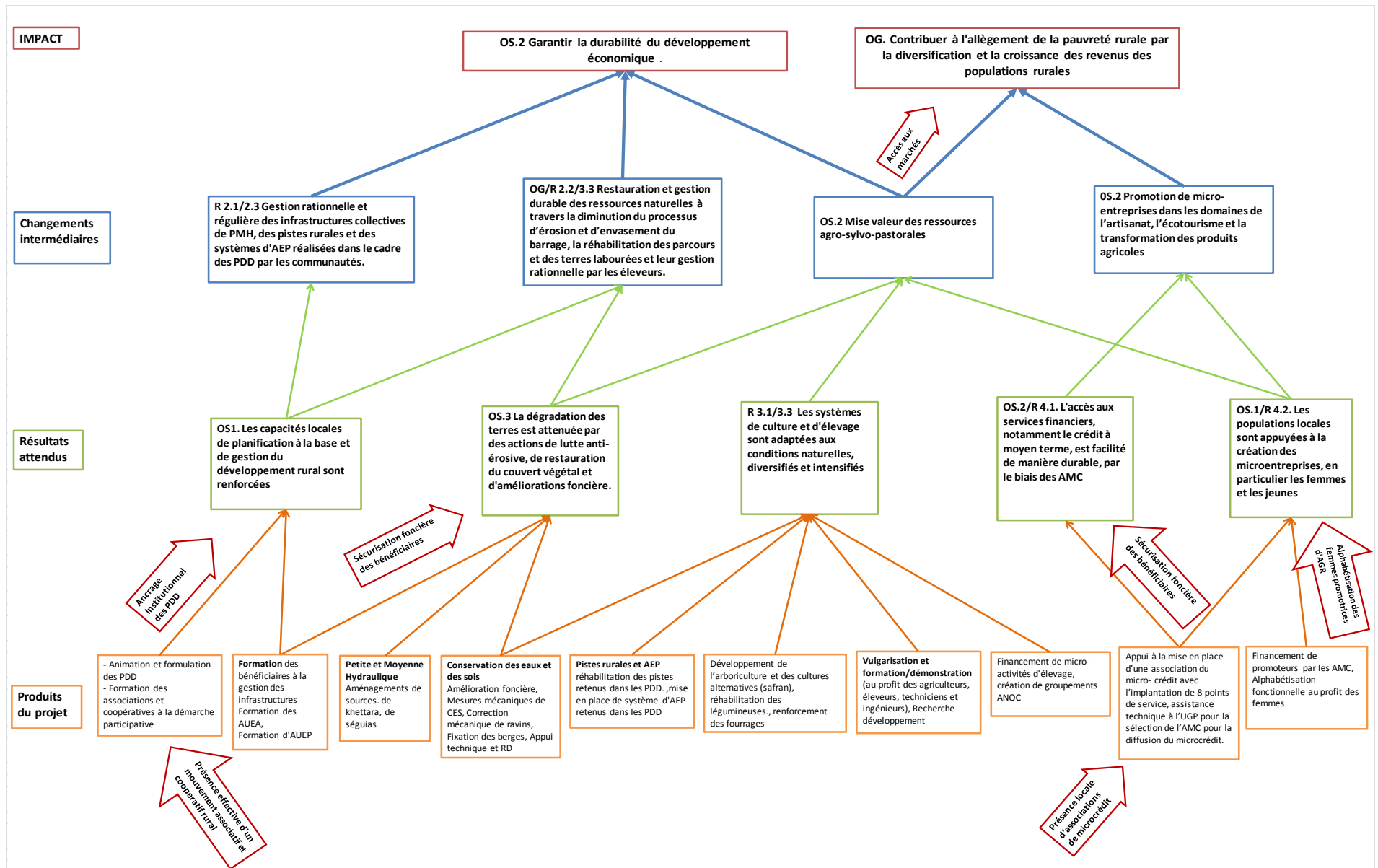
## **Théorie du changement reconstruite du PDRMO (ébauche)**

### **Logique d'intervention du Projet**

1. Le PDRMO se caractérise par la faiblesse, voire l'incohérence de son cadre logique. La formulation des objectifs (général, spécifiques) contient plusieurs changements, parfois à des niveaux différents dans les chaînes causales de l'impact. Ainsi, l'objectif général mentionne l'allègement de la pauvreté rurale, mais aussi la diversification des revenus, la croissance des revenus (tous au niveau impact), la restauration des ressources naturelles et la gestion durable de ces ressources (au niveau changement intermédiaire [CI]). L'objectif spécifique 2 mentionne un développement économique durable (impact), la mise en valeur des ressources agro-sylvo-pastorales (CI), le développement de micro-entreprises (CI), un meilleur accès aux services financiers de proximité (résultat attendu [RA]). Dès lors, on constate dans l'ébauche de la théorie de changement reconstruite ci-dessous, que les changements ne sont souvent pas situés au bon niveau dans les chaînes causales. A titre d'exemple, il faut renforcer les capacités locales (OS1) afin que les communautés puissent gérer les infrastructures collectives "rationnellement" (RA 2.1), que la gestion de l'environnement naturel soit améliorée (RA 2.2), que les pistes soient entretenues (RA 2.3).
2. La mise en œuvre du PDRMO suppose que les responsables de son exécution, en l'occurrence la DPA, disposaient des ressources et capacités nécessaires pour mener à bien leur mission. Le projet visait à alléger la pauvreté rurale en diversifiant et en accroissant les revenus des ménages pauvres des douars ciblés. Le revenu était censé augmenter directement grâce à la mise en valeur des ressources agro-sylvo-pastorale et à la promotion de microentreprises, au profit de femmes, dans le domaine de l'artisanat, l'écotourisme et la transformation des produits agricoles. L'atteinte de ces changements intermédiaires devait se faire au moyen d'une action intégrée en apportant un appui aux communautés villageoises isolées ayant des problèmes d'enclavement ou d'accès à l'eau potable (RA 2.3). Le projet devait également améliorer et diversifier la production agricole et animale à travers l'aménagement hydro-agricole de périmètres de petite et moyenne hydraulique et la diversification des systèmes de production (RA 3.1, 3.3), en ciblant notamment le développement de l'arboriculture et l'augmentation des cultures fourragères et maraîchères. Par ailleurs, le projet devait promouvoir la microentreprise en développant l'offre de services financiers de proximité par le biais des AMC dans la zone d'intervention (RA 4.1). Pour cela, il était nécessaire que des institutions de micro-finance capables et intéressées à intervenir soit présentes au niveau local. Des actions ciblées dans le domaine de l'alphabétisation fonctionnelle et du renforcement des capacités devaient bénéficier aux femmes afin de leur permettre d'exercer des activités génératrices de revenu. L'appui du projet aux services financiers de proximité devait pouvoir garantir des sources de financement durable des microentreprises au niveau local, favorisant ainsi la diversification et l'amélioration des revenus des ménages. A noter que la croissance durable des revenus des bénéficiaires ne peut avoir lieu que dans l'hypothèse qu'elles puissent commercialiser leurs produits à un prix rémunérateur. En effet, le projet n'entreprend pas d'actions dans ce domaine.
3. Le projet devait par ailleurs garantir la durabilité du développement économique (OS 2) à travers la restauration et la gestion durable des ressources naturelles (OG). Il devait pour cela, dans un premier temps, renforcer les capacités locales des communautés dans la gestion rationnelle et régulière des infrastructures collectives de PMH, des pistes rurales et des systèmes d'AEP réalisées dans le cadre des PDD (RA 2.1/2.3), à travers notamment la formation d'AUEP et d'AUEA (associations d'usagers). La gestion des biens collectifs nécessite un statut foncier clairement déterminé, qui ne soit pas source de litiges fonciers. Par ailleurs, quasiment l'ensemble des activités du projet devaient être menées en tenant compte de l'environnement fragile et de l'adaptation au changement climatique, et visaient à atténuer la dégradation des terres par des actions de lutte anti-érosive, à restaurer le couvert végétal et à l'amélioration foncière (OS 3). Ainsi, des travaux de CES devaient être menés en vue de diminuer le processus d'érosion et d'envasement du barrage (RA 2.2).
4. A noter enfin que le projet devait entreprendre l'élaboration participative de plans de développement de douar, impliquant les populations locales et leurs associations et organisations de base. Une attention particulière devait être accordée à la participation des femmes et des jeunes (RA 1.2),

## Annexe 6

et pour cela le projet devait pouvoir s'appuyer sur un mouvement coopératif et associatif, notamment féminin, déjà existant. Le PDRMO devait former à la démarche participative des animateurs (personnel UGP et partenaires) qui fourniraient un appui dans l'élaboration des PDD et des contrats programmes-annuels (RA 1.3). Cette étape est particulièrement cruciale et indispensable pour la planification et la mise en œuvre des activités du projet et pour l'atteinte des CI suivants. En effet, l'ensemble des activités prévues dans les composantes 2, 3 et 4 dépendent de l'appropriation par les bénéficiaires de l'approche participative et de la formulation des PDD. Le renforcement durable des capacités locales de planification est toutefois tributaire de l'ancrage institutionnel et législatif des PDD au niveau local et national.



## Critères d'évaluation utilisés par IOE tels que définis dans le Manuel d'évaluation (2015)

| <b>Critères</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Définition</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impact sur la pauvreté rurale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revenus et actifs des ménages</li> <li>➤ Capital humain et social et autonomisation</li> <li>➤ Sécurité alimentaire et productivité agricole</li> <li>➤ Ressources naturelles, environnement et changement climatique</li> <li>➤ Institutions et politiques</li> </ul> | <p><b>Impact, positif et négatif, induit par une intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non, sur les conditions de vie des ruraux pauvres.</b></p> <p>Les revenus des ménages permettent d'évaluer le flux des avantages économiques individuels ou collectifs, alors que les actifs se rapportent à un stock d'éléments ayant une valeur économique. L'analyse doit inclure une évaluation des tendances en matière d'égalité observées au fil du temps.</p> <p>Inclut l'évaluation des changements survenus dans l'autonomisation des individus, la qualité des organisations et institutions locales ainsi que les capacités individuelles et collectives des pauvres, et en particulier la mesure dans laquelle certains groupes spécifiques comme les jeunes sont inclus ou exclus du processus de développement.</p> <p>Changements dans le domaine de la sécurité alimentaire, en relation notamment à la disponibilité, la stabilité, l'accessibilité économique et l'accès à la nourriture et à la stabilité de cet accès; l'évolution de la productivité agricole étant pour sa part mesurée en termes de rendement; la nutrition est liée à la valeur nutritionnelle de la nourriture et la malnutrition infantile.</p> <p>Il s'agit d'apprécier dans quelle mesure un projet a contribué à la protection ou à la remise en état de ressources naturelles et de l'environnement ou à leur éventuel épuisement. Cette évaluation comprend également une analyse de l'impact des projets en matière d'adaptation aux effets du changement climatique ou d'atténuation de ces effets.</p> <p>Conçu pour évaluer les changements survenus sur le plan de la qualité et de la performance des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui ont une incidence sur les conditions de vie des pauvres.</p> |
| <b>Performance du projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pertinence</li> <li>➤ Efficacité</li> <li>➤ Efficience</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              | <p><b>Moyenne des notes relatives à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficience et à la durabilité des avantages.</b></p> <p>Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Il suppose aussi d'évaluer la cohérence et la conception du projet dans la perspective de la réalisation de ses objectifs. Il convient également d'évaluer si les objectifs et la conception abordent le problème de l'inégalité entre les sexes, par exemple, en évaluant la pertinence du ciblage des stratégies adoptées.</p> <p>Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.</p> <p>Mesure dans laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences spécialisées, temps, etc.) en résultats est économique.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ Durabilité des résultats                                | Probabilité de pérennisation des effets bénéfiques résultant d'une intervention de développement au-delà de la phase de financement extérieur. Ce critère comporte également l'évaluation de la probabilité, pour les résultats effectifs et prévus, de persister en dépit des risques après la fin de l'intervention.                                                                                                                              |
| <b>Autres critères de performance</b>                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ➤ Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes    | Mesure dans laquelle les interventions du FIDA ont favorisé l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, par exemple, en ce qui concerne l'accès et les droits des femmes aux actifs, ressources et services; la participation au processus décisionnel; l'équilibre de la charge de travail et l'impact sur les revenus des femmes, la nutrition et les moyens de subsistance.                                                        |
| ➤ Innovation et application à plus grande échelle         | Mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA: i) sont parvenues à introduire des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été reproduites à plus grande échelle (ou le seront vraisemblablement) par les autorités gouvernementales, les organisations de donateurs, le secteur privé et d'autres institutions.                                                                                             |
| ➤ Gestion de l'environnement et des ressources naturelles | Mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA contribuent à des moyens de subsistance et des écosystèmes résilients. L'accent est mis sur l'utilisation et la gestion du milieu naturel, y compris les ressources naturelles prises au sens des matières premières remplissant une fonction socioéconomique et culturelle, et des écosystèmes et de la biodiversité comprenant les biens et les services qu'ils fournissent.            |
| ➤ Adaptation au changement climatique                     | Contribution du projet à réduire les répercussions négatives du changement climatique grâce à des actions spécifiques d'adaptation ou de réduction des risques.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Résultats globaux du projet</b>                        | Fournit une évaluation d'ensemble de l'intervention, s'inspirant de l'analyse et de la notation concernant l'impact sur la pauvreté rurale, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité des avantages, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, ainsi que la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique. |
| <b>Performance des partenaires</b>                        | Contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la présentation des résultats, à la supervision et à l'appui à l'exécution ainsi qu'à l'évaluation du projet. Les résultats obtenus par les partenaires seront évalués sur une base individuelle, compte tenu du rôle et des responsabilités attendus de chacun d'eux durant le cycle de vie du projet.                                                     |

## Cadre de l'évaluation du PDRMO

| Critère                         | Questions d'orientation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Sources/méthodes de collecte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A. Performance du Projet</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>1. Pertinence</b>            | <p><u>Pertinence des objectifs</u></p> <p>1.1. Les objectifs du projet sont-ils conformes aux principaux objectifs du FIDA et du gouvernement visant à promouvoir le développement agricole durable ainsi que les besoins des populations rurales pauvres?</p> <p><u>Pertinence de l'approche</u></p> <p>1.2. La conception du projet était-elle appropriée (par exemple, en ce qui concerne les composantes, les allocations financières, les arrangements institutionnels, etc.) pour atteindre les objectifs de l'intervention? Est-ce que les hypothèses du changement ont été suffisamment prises en compte?</p> <p>1.3. Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle tenu compte du contexte local ? L'approche participative du projet, fondée sur les douars, était-elle adaptée au contexte et inclusive ? Est-ce que les difficultés liées à l'enclavement et aux faibles ressources humaines ont été intégrées dans les coûts de fonctionnement ?</p> <p>1.4. Le projet a-t-il tenu compte de la complexité du foncier collectif au niveau local ? Existe-t-il des litiges, notamment entre éleveurs et agriculteurs, résultant de l'intervention du projet ?</p> <p>1.5. Le projet a-t-il été modifié pendant la mise en œuvre pour tenir compte des changements du contexte et assurer qu'il conserve sa pertinence?</p> <p>1.6. Est-ce que toutes les opportunités de synergies avec les autres projets FIDA et les programmes du Gouvernement et des autres bailleurs ont été exploitées de façon optimale?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Revue de la documentation</u>: Documents de conception (rapport Président ; ...), stratégies nationales : Plan Maroc Vert, COSOPs 1999 et 2008, revue mi-parcours et rapport d'achèvement, Rapports de supervision et de suivi</li> <li>• <u>Entretiens</u>: MAPM, DPA, équipe UGP, Bénéficiaires, consultants FIDA</li> </ul> |
| <b>2. Efficacité</b>            | <p>2.1. Dans quelle mesure les résultats attendus du projet ont-ils été atteints d'un point de vue à la fois quantitatif et qualitatif? Quelle est la qualité des travaux d'infrastructures socioéconomiques ? Le projet a-t-il fait preuve de flexibilité afin d'atteindre ses objectifs ?</p> <p>2.2. Quels changements du contexte (par exemple, cadre légal, situation politique, dispositif institutionnel, chocs économiques, troubles civils, etc.) ont affecté ou sont susceptibles d'affecter les résultats du Projet?</p> <p>2.3. Quels sont les facteurs relatifs à la conception et à l'exécution du projet qui expliquent les résultats en termes d'efficacité?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Revue de la documentation</u> Revue mi-parcours et rapport d'achèvement, Rapports de supervision et de suivi, PTBA et rapports d'exécution</li> <li>• <u>Entretiens</u>: Equipe UGP, partenaires du projet, Bénéficiaires</li> <li>• <u>Visites de terrain</u> : observations</li> </ul>                                       |
| <b>3. Efficience</b>            | <p>3.1. Quel est le taux de rentabilité économique du Projet présenté dans le Rapport d'achèvement? Est-ce que les hypothèses utilisées pour calculer ce taux sont crédibles?</p> <p>3.2. Quel est le coût du financement par bénéficiaire (tant au moment de la pré-évaluation qu'à celui de l'évaluation) et est-il comparable à celui d'autres opérations financées par le FIDA (ou par d'autres donateurs) dans le même pays ou dans le même secteur (PDRZMH, notamment)?</p> <p>3.3. Quels sont les coûts totaux de gestion du projet par rapport aux coûts totaux du projet et sont-ils comparables à ceux de projets similaires? Quelles mesures ont été prises pour maîtriser les coûts de gestion?</p> <p>3.4. Quelles sont les facteurs ayant entraîné les retards importants du projet, et</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Revue de la documentation</u> : Rapports de supervision et de suivi, Revue mi-parcours et rapport d'achèvement, PTBA et rapports d'exécution</li> <li>• <u>Entretiens</u>: DPA, équipe UGP, assistants techniques, entreprises privées</li> </ul>                                                                              |



|                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                               | <p>quelles mesures a-t-il pris pour accélérer ses activités ?</p> <p>3.5. Quelle a été l'impact de l'assistance technique sur l'efficacité du projet ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>B. Impact sur la pauvreté rurale</b>                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>4. Impact sur la pauvreté rurale</b></p> <p>a) Revenus et avoirs des ménages</p> <p>b) Capital humain et social et autonomisation;</p> <p>c) Sécurité alimentaire et productivité agricole; et</p> <p>d) Institutions et politiques</p> | <p>4.1. Le projet a-t-il eu l'impact prévu sur le groupe cible? Essayer de déterminer et d'indiquer le nombre approximatif de personnes (ventilées par sexe) qui ont été touchées par le Projet.</p> <p>4.2. Dans quelle mesure les revenus des bénéficiaires ont-ils évolué du fait du projet?</p> <p>4.3. Comment les avoirs nets des ménages ont-ils changé du fait de l'intervention?</p> <p>4.4. Quels changements ont été apportés à la sécurité alimentaire et la nutrition des ménages et comment s'expliquent ces changements?</p> <p>4.5. Quel a été l'impact du projet sur le capital humain, et en particulier, l'accès durable à l'eau, la santé et l'éducation des ménages ciblés?</p> <p>4.6. Quel a été l'impact de l'approche participative du projet sur le capital social, notamment le fonctionnement et la durabilité des associations au niveau des douars ?</p> <p>4.7. Dans quelle mesure les populations bénéficiaires ont-elles accès aux marchés, leur permettant d'écouler leur production à des prix rémunérateurs?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p><u>Revue de la documentation</u> : Rapport d'achèvement, Rapport des résultats des enquêtes anthropométriques et accumulation des biens du projet, Rapports de supervision et de suivi</p> <p><u>Entretiens</u>: équipe de l'UGP, DPA, Bénéficiaires</p> <p><u>Visites de terrain</u> : observations, groupes focaux dans les douars</p> <p>Evaluation sur base de la théorie de changement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification de la logique interne</li> <li>- Evaluation de l'efficacité</li> <li>- Vérification de la validité des hypothèses (conditions externes nécessaires pour que les changements dus au projet puissent engendrer les impacts désirés)</li> <li>- Vérification de l'évolution du revenu, des avoirs nets et de la sécurité alimentaire des bénéficiaires comparée aux non-bénéficiaires, sur la base du rapport des résultats des enquêtes anthropométriques et accumulation des biens</li> </ul> |
| <p><b>5. Durabilité des avantages</b></p>                                                                                                                                                                                                     | <p>5.1. Est-ce que le Projet disposait d'une bonne stratégie de sortie?</p> <p>5.2. Les activités du projet ont-elles bénéficié de l'engagement, de la participation et de l'appropriation des communautés locales, des organisations de base et de la population rurale pauvre, et les démarches retenues sont-elles techniquement viables?</p> <p>5.3. Existe-t-il une indication claire de l'engagement du gouvernement après la date de clôture du prêt, en ce qui concerne par exemple l'allocation de fonds à certaines activités, les ressources humaines disponibles, la continuité des politiques favorables aux pauvres, les approches de développement participatives et l'appui institutionnel? Le projet a-t-il établi des synergies avec d'autres interventions dans la zone pour assurer sa durabilité ?</p> <p>5.4. Quelles sont les capacités d'organisation et de gestion des bénéficiaires, notamment des AUEA et des AUEP, ainsi que leur importance et rôle dans la durabilité des acquis du projet, en matière d'entretien et de gestion des systèmes d'irrigation, des ouvrages de CES, de pistes et d'adduction d'eau potable ?</p> <p>5.5. Quelle est la probabilité que les avantages apportés par le projet persistent après sa clôture et quelle est la résilience des activités économiques aux risques après la fin du projet?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Revue de la documentation</u> : Documents de conception (rapport Président ; ...), Revue mi-parcours et rapport d'achèvement, Rapports de suivi et de supervision</li> <li>• <u>Entretiens</u> : DPA, Bénéficiaires, équipe de l'UGP, FIDA, AMC</li> <li>• <u>Visites de terrain</u> : observations</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>C. Autres critères</b>                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>6. Innovations</b></p>                                                                                                                                                                                                                  | <p>6.1. Quelles sont les caractéristiques de l'innovation ou des innovations promues par l'intervention?</p> <p>6.2. Sont-elles cohérentes avec la définition de ce concept adoptée par le FIDA?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Revue de la Documentation</u> : Documents de conception (Rapport Président ; ...), Revue mi-parcours et rapport d'achèvement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Reproduction à plus grande échelle             | <p>Les actions en question sont-elles réellement novatrices ou sont-elles déjà bien établies ailleurs, mais nouvelles dans le pays ou la zone du projet? Quelles mesures ont été prises et quelles ressources ont été mobilisées pour promouvoir l'innovation?</p> <p>6.3. Dans quelle mesure l'approche participative via les douars est-elle innovante</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Entretiens</u>: MAPM, DPA, équipe UGP</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                   | <p>7.1. Quels sont les éléments qui ont été utilisés pour justifier la reproduction à plus grande échelle et les innovations promues avec succès ont-elles été documentées et partagées pour faciliter la reproduction à plus grande échelle?</p> <p>7.2. Le FIDA a-t-il pris les devants en s'engageant dans des activités de partenariat et de concertation sur les politiques pour faciliter l'adoption des innovations réussies?</p> <p>7.3. D'après les éléments dont on dispose, ces innovations ont-elles été reproduites à plus grande échelle et, dans l'affirmative, par qui? Dans le cas contraire, quelles sont les perspectives au moment de l'évaluation qu'elles puissent être et soient effectivement reproduites à plus grande échelle par le Gouvernement, d'autres donateurs ou le secteur privé? Quelles étaient/sont les modalités de reproduction à plus grande échelle?</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Revue de la Documentation</u> Documents de conception (rapport Président ; ...), Revue mi-parcours et rapport d'achèvement, Rapports suivi et supervision</li><li>• <u>Entretiens</u> : MAPM, DPA, équipe UGP</li></ul>                                                             |
| 8. Égalité des sexes et autonomisation des femmes | <p>8.1. Quelles sont les réalisations du projet en matière de promotion de l'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes? Est-ce que le ciblage spécifique des femmes et des associations féminines a résulté à une amélioration durable de leurs conditions de vie et à leur autonomisation ?</p> <p>8.2. Dans quelle mesure le projet a-t-il défini et suivi des résultats ventilés par sexe pour s'assurer que les objectifs en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes étaient atteints?</p> <p>8.3. La structure d'exécution du projet était-elle adéquate pour soutenir la mise en œuvre effective des objectifs en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes?</p>                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Revue de la Documentation</u> Documents de conception (rapport Président ; ...), Revue mi-parcours et rapport d'achèvement, Rapports suivi et supervision</li><li>• <u>Entretiens</u> : DPA, équipe UGP, Bénéficiaires</li><li>• <u>Visites de terrain</u> : observations</li></ul> |
| 9. Ressources naturelles et environnement         | <p>9.1. Est-ce que le projet est parvenu, conformément à son objectif global, à restaurer les ressources naturelles et à garantir leur gestion durable par les bénéficiaires ?</p> <p>9.2. Dans quelle mesure l'accès des communautés locales aux ressources naturelles (en général et en particulier pour les pauvres) a-t-il changé?</p> <p>9.3. Quelles mesures ont été prises pour réduire au maximum l'impact négatif des projets sur l'environnement, notamment lors de la construction des infrastructures ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Revue de la Documentation</u> Documents de conception (rapport Président ; ...), Revue mi-parcours et rapport d'achèvement, Rapports suivi et supervision</li><li>• <u>Entretiens</u> : DPA, équipe UGP, Bénéficiaires</li><li>• <u>Visites de terrain</u> : observations</li></ul> |
| 10. Adaptation au changement climatique           | <p>10.1. Quels sont les facteurs les plus importants qui ont aidé les populations rurales pauvres à restaurer la base de ressources naturelles et l'environnement qui ont été ou ont pu être affectés par le changement climatique?</p> <p>10.2. Quelle a été l'efficacité de la stratégie du projet pour combattre l'érosion hydrique et la dégradation des sols</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| D. Performance des partenaires                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 11. FIDA                                          | <p>11.1. Dans quelle mesure les observations et les recommandations formulées à la suite des processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité, y compris des évaluations, ont-elles été intégrées à la conception finale du</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Revue de la Documentation</u>: Documents de conception (rapport Président ; ...), Rapports des différents comités de revue technique et</li></ul>                                                                                                                                   |

|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                            | <p>projet?</p> <p>11.2. La supervision et l'appui à l'exécution étaient-ils suffisants? L'examen à mi-parcours a-t-il été entrepris en temps voulu, et quelle était sa qualité? Quelle a été l'apport et l'efficacité de l'UNOPS en tant qu' institution coopérante du projet à ses débuts?</p> <p>11.3. Quel soutien le bureau de pays du FIDA a-t-il offert au PDRMO? La mise en place d'un Bureau-pays du FIDA à Rabat a-t-elle contribué à améliorer la performance du projet ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>d'assurance de la qualité de la conception , Communication entre le FIDA et le Gouvernement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Entretiens</u> Bureau pays FIDA, partenaires de développement</li> </ul>                                         |
| <b>12. Gouvernement</b>                                                    | <p>12.1. Les ressources de contrepartie (fonds et personnel) fournies étaient-elles conformes à l'accord au stade de la conception?</p> <p>12.2. Des rapports d'audit ont-ils été réalisés et soumis selon les besoins?</p> <p>12.3. Le gouvernement avait-il la capacité requise à tous les niveaux pour mettre en œuvre le projet conformément au calendrier?</p> <p>12.4. Quelle a été la performance de l'Unité de gestion/coordination du projet ? Les ressources humaines au sein de la DPA étaient-elles adéquates pour mettre en œuvre le projet ?</p> <p>12.5. Quelle a été la qualité de l'assistance technique internationale et nationale auprès du Projet?</p> <p>12.6. Les procédures de circulation des fonds et de passation des marchés ont-elles permis de respecter les délais d'exécution?</p> <p>12.7. Quelle est la qualité du système de suivi-évaluation du Projet? Quelle est la qualité des études de référence et d'impact du Projet?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Revue de la Documentation</u> : Rapport d'achèvement, Rapports d'audit, Revue mi-parcours, Rapports suivi et supervision</li> <li>• <u>Entretiens</u>: DPA, équipe UGP, MAPM, FIDA, Assistance technique</li> </ul> |
| <b>E. Evaluation de la qualité du Rapport d'achèvement du Projet (RAP)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>13. Portée</b>                                                          | <p>13.1. Dans quelle mesure tous les chapitres, y compris les annexes pertinentes prévues dans les Directives relatives aux rapports d'achèvement de projet ont-ils été couverts?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Revue de la Documentation</u>: Rapport d'achèvement, Rapport des résultats des enquêtes anthropométriques et accumulation des biens du projet</li> <li>• <u>Entretiens</u> : DPA, consultants FIDA</li> </ul>       |
| <b>14. Qualité (processus et données)</b>                                  | <p>14.1. Dans quelle mesure le processus du RAP a-t-il associé, sans exclusions, toutes les parties prenantes concernées?</p> <p>14.2. Dans quelle mesure le RAP repose-t-il sur des données fiables? Quelle est la qualité du rapport des résultats des enquêtes anthropométriques et accumulation des biens du projet effectué à l'achèvement du projet ?</p> <p>14.3. Les données rassemblées conviennent-elles à l'usage auquel elles sont destinées et leur fiabilité a-t-elle été évaluée?</p> <p>14.4. Si les données de S&amp;E et du SYGRI étaient limitées, des recherches et enquêtes complémentaires ont-elles été effectuées?</p> <p>14.5. Les données sont-elles systématiquement analysées pour répondre aux besoins d'information de manière valide?</p>                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>15. Enseignements tirés</b>                                             | <p>15.1. Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés: a) de la conception du projet et b) de la mise en œuvre du projet?</p> <p>15.2. Les enseignements tirés reposent-ils sur des éléments d'évaluation explicites?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>16. Franchise</b>                                                       | <p>16.1. Dans quelle mesure la description est-elle objective?</p> <p>16.2. Dans quelle mesure a-t-il été rendu compte de résultats tant positifs que négatifs?</p> <p>16.3. Dans quelle mesure la notation est-elle cohérente avec la description?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## Bibliographie

- Fonds international de développement agricole (FIDA). 1999, Royaume du Maroc, Exposé des options et des stratégies d'intervention (COSOP), Rome.
- \_\_\_\_\_. 2008, Royaume du Maroc, Exposé des options et des stratégies d'intervention (COSOP), Rome.
- \_\_\_\_\_. 2012, Royaume du Maroc, Examen à mi-parcours de l'Exposé des options et des stratégies d'intervention (COSOP), Rome.
- \_\_\_\_\_. 2005, Projet de développement rural dans le Moyen Atlas Oriental (PDRMO), Rapport de formulation, Volume 1
- \_\_\_\_\_. 2005, PDRMO, Rapport et recommandation du Président au Conseil d'administration du FIDA, 12-13 décembre.
- \_\_\_\_\_. 2009, PDRMO, Rapport de supervision, Mai-Juin, Rome
- \_\_\_\_\_. 2010, PDRMO, Rapport de supervision, Septembre-Octobre, Rome
- \_\_\_\_\_. 2012, PDRMO, Rapport d'examen à mi-parcours., Août, Rome
- \_\_\_\_\_. 2013, PDRMO, Rapport de supervision, Mai, Rome
- \_\_\_\_\_. 2014, PDRMO, Rapport de supervision, Mars, Rome
- \_\_\_\_\_. 2015, PDRMO, Rapport des résultats des enquêtes anthropométriques et accumulation des biens, Juillet, Rabat
- \_\_\_\_\_. 2016, PDRMO, Rapport d'achèvement, Mars, Rome
- \_\_\_\_\_. 2008, Évaluation du programme de pays, Royaume du Maroc, Bureau indépendant de l'évaluation
- \_\_\_\_\_. 2014, Evaluation de la performance du PDRZMH, Bureau indépendant de l'évaluation.
- \_\_\_\_\_. 2015, Manuel de l'évaluation, Bureau indépendant de l'évaluation.
- Royaume du Maroc, Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville, Direction de l'Aménagement du Territoire, 2013, Etude du schéma régional d'aménagement du territoire de la région de Fès=Boulemane, Juin, Rabat