



Investir dans les populations rurales

Bureau indépendant de l'évaluation

Royaume du Maroc

Projet de développement rural dans les zones
montagneuses de la province d'Al-Haouz

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET



Décembre 2014

Royaume du Maroc

**Projet de développement rural dans les zones montagneuses
de la province d'Al-Haouz**

Évaluation de la performance du projet

Ce rapport d'évaluation est également disponible en anglais.

This evaluation report is also available in English: www.ifad.org/evaluation

Photos d'activités appuyées par le Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz (PDRZMH).

Page de couverture: Amandier en production planté dans le cadre du projet.

Dernière page: photo de gauche - Caisses de fruits au bord de la route en attente de l'intermédiaire qui va les commercialiser (photo prise dans la commune d'Asni); photo de droite - L'association féminine "Tamount" du douar Amaghras a réussi, grâce à des activités génératrices de revenus (élevage ovin et apiculture), à améliorer nettement les revenus des ménages et à donner une certaine autonomie aux femmes du douar, devenues plus entreprenantes.

©FIDA/Catrina Perch

Le présent rapport est publié par le Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds international de développement agricole (FIDA) et les résultats et conclusions qui sont présentés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement le point de vue des États membres du FIDA ou de leurs représentants au Conseil d'administration. Les appellations employées et la présentation des données dans cette publication n'impliquent pas l'expression, de la part du FIDA, d'une quelconque opinion concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une zone, ou de leurs autorités, ou concernant le tracé de leurs frontières ou limites. Les appellations «pays développé» ou «pays en développement» répondent à un souci de commodité statistique et n'expriment pas nécessairement un jugement sur le stade atteint par un pays ou une zone donnés dans le processus de développement.

Tous droits réservés.

©2014 Fonds international de développement agricole (FIDA)

Préface

Le Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz au Royaume du Maroc avait pour objectif d'améliorer les moyens d'existence, les revenus et la sécurité alimentaire des populations rurales pauvres, en renforçant l'aptitude de celles-ci à utiliser d'une manière durable les ressources naturelles à leur disposition.

En général, le projet a contribué de manière significative à améliorer les moyens d'existence et les conditions de production dans les zones montagneuses. La clé de ce résultat a été la mise en œuvre d'une approche participative visant à inciter les bénéficiaires à renforcer leurs propres capacités de planification et de gestion dans le cadre de l'élaboration de plans de développement de douar (hameau). Au moyen de ce processus, le projet a contribué à renforcer les capacités locales en matière de planification du développement et de gestion rurale. Il a aussi favorisé la création d'un certain nombre d'associations et organisations locales et a amélioré l'aptitude des prestataires de services techniques locaux à adopter une approche participative et à dialoguer avec les parties prenantes locales.

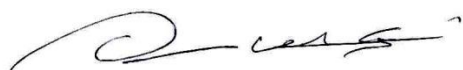
La construction de routes et de pistes qui ont désenclavé les douars sélectionnés, et l'installation de systèmes d'adduction d'eau permettant aux ménages d'accéder à l'eau potable ont fait partie des autres résultats notables. L'aménagement de périmètres irrigués, de petite taille ou de taille moyenne, et l'amélioration de la production végétale et animale ont contribué à renforcer la sécurité alimentaire et à accroître les revenus des ménages. Les activités génératrices de revenus et les microentreprises mises en place par le projet ont aussi concouru dans une certaine mesure à l'augmentation des revenus des populations.

Au Maroc, le projet est devenu pour le gouvernement, le FIDA et d'autres bailleurs de fonds, une référence en ce qui concerne les interventions en zone montagneuse fondées sur l'adoption d'une approche participative au niveau du douar. Malgré ces résultats, l'évaluation de la performance du projet fait apparaître un certain nombre de points faibles, notamment: objectifs trop ambitieux, absence de gestion des savoirs liés aux plans de développement de douar, activités de conservation des ressources forestières non réalisées et insuffisance des ressources affectées aux objectifs relatifs à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En outre, la durabilité de bénéfices pour certaines interventions est précaire.

Catrina Perch, fonctionnaire chargée de l'évaluation, a dirigé la présente évaluation, en collaboration avec M. Ali Abaab, consultant spécialiste de l'agriculture et du développement rural. Dans le cadre d'un examen collégial interne, des membres du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (Ashwani Muthoo, directeur adjoint, Anne-Marie Lambert, ancienne fonctionnaire principale chargée de l'évaluation, et Miguel Torralba, fonctionnaire principal chargé de l'évaluation) ont fait part de leurs observations sur le projet de rapport, et par ailleurs Maria Cristina Spagnolo, assistante pour l'évaluation, a fourni un appui administratif.

Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA remercie la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe du FIDA ainsi que le Gouvernement du Royaume du Maroc de leurs observations perspicaces et de leur appui pendant le processus d'évaluation.

J'espère que les résultats de cette évaluation permettront d'améliorer les opérations du FIDA en cours et à venir au Maroc.



Oscar A. Garcia

Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Les activités du projet ont appuyé l'association féminine "Tamount" en contribuant à améliorer les conditions de vie des femmes et à renforcer leurs capacités techniques et économiques, notamment l'alphabétisation et la formation technique.

©FIDA/Catrina Perch



Table des matières

Equivalents monétaire	ii
Sigles et acronymes	ii
Carte de la zone du projet	iii
Résumé	iv
I. Objectifs, méthodologie et processus	1
II. Le projet	2
A. Contexte du projet	2
B. Mise en œuvre du projet	6
III. Examen des résultats	8
A. Performance du projet	8
B. Impact sur la pauvreté rurale	17
C. Autres critères de performance	23
D. Performance des partenaires	27
E. Performance globale du projet	28
IV. Conclusions et recommandations	29
A. Conclusions	29
B. Recommandations	31
Annexes	
1. Tableau comparatif des notes attribuées	33
2. Informations de base sur le projet	34
3. Termes de référence de l'évaluation	35
4. Note méthodologique sur l'Évaluation de la performance d'un projet	39
5. Définition des critères d'évaluation utilisés par IOE	43
6. Réalisations concrètes du projet	44
7. Liste des personnes clés rencontrées	48
8. Bibliographie	51

Equivalents monétaire

Unité monétaire = dirham marocain (DH)

1,00 d'USD = 10,5 DH à la conception du projet

1,00 DH = 0,05 d'USD à la conception du projet

1,00 d'USD = 8,2822 DH à l'achèvement du projet

1,00 DH = 0,12074 d'USD à l'achèvement du projet

Sigles et acronymes

ADB	Association de développement de base
ANOC	Association nationale des éleveurs d'ovins et de caprins
AUEA	Association des usagers de l'eau agricole
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
DPA	Direction provinciale de l'agriculture
DREF	Direction régionale des eaux et forêts
EPP	Évaluation du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance du projet
INDH	Initiative nationale pour le développement humain
INRA	Institut national de la recherche agronomique
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
PDC	Plan de développement communal
PDD	Plan de développement de douar
PDFAZMH	Projet de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz
PDRZMH	Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz
PIB	Produit intérieur brut
SMOP	Service de mise en œuvre des projets
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
TRE	Taux de rentabilité économique
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

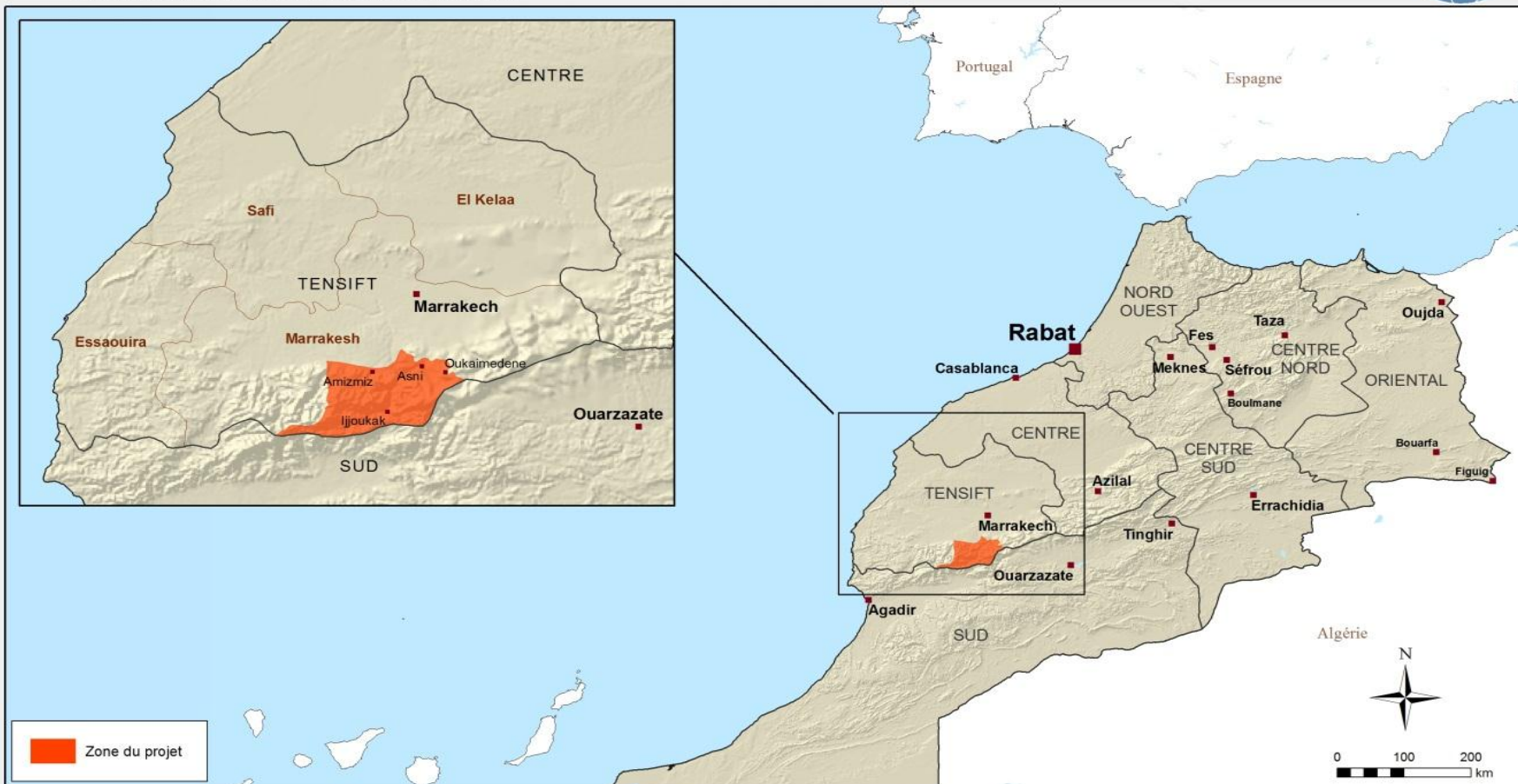
Royaume du Maroc

Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz

Évaluation de la performance du programme



Carte de la zone 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 | 04-11-2013

Résumé

1. Le présent rapport fait état des résultats de l'évaluation de la performance du Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz (PDRZMH), Royaume du Maroc.
2. **Objectifs.** L'évaluation de la performance du projet avait pour objectifs d'évaluer les résultats globaux du projet et de générer des enseignements et des recommandations utiles à la fois pour la conception d'opérations futures au Maroc et pour l'exécution des projets en cours dans le pays.
3. **Méthodologie.** L'évaluation a été réalisée conformément aux directives du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) relatives à la validation des rapports d'achèvement de projet et à l'évaluation de la performance de projet¹ et elle repose sur une analyse approfondie du rapport d'achèvement de projet et autres documents pertinents. De plus, l'évaluation tient compte des résultats d'une mission organisée au Maroc, qui a permis de conduire des entretiens à la capitale et sur le terrain. Les données recueillies sur le terrain devaient permettre de vérifier les informations issues de l'analyse bibliographique et de formuler une évaluation indépendante de la performance et de l'impact du projet.
4. Compte tenu de la faiblesse des ressources allouées par IOE aux évaluations de performance de projet en général, il n'y a pas eu d'enquête quantitative. Les informations recueillies ont donc été essentiellement de nature qualitative et ont porté sur une série de thèmes limitée qui a été déterminée à l'issue de l'analyse des documents et en consultation avec le chargé de programme de pays (CPM).
5. Dans ce contexte, la pertinence et l'application de l'approche participative au niveau du "douar" (correspondant à un hameau), l'élaboration des "plans de développement de douar" et la durabilité des activités du projet ont fait l'objet d'une attention particulière.
6. **Processus de l'évaluation de la performance du projet.** La mission d'évaluation de la performance du projet a été réalisée en septembre 2013, en étroite coopération avec les pouvoirs publics. La mission a donné lieu à des visites de terrain sur des sites du projet et à des réunions et des entretiens avec des fonctionnaires, des membres de groupements appuyés par le projet, des agriculteurs et d'autres parties prenantes essentielles. Le rapport final de l'évaluation de la performance du projet a fait l'objet d'un examen collégial interne approfondi au sein d'IOE et a bénéficié d'observations de la part de la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe du FIDA et de la part du Gouvernement du Maroc.
7. **Limites.** Faute de disposer de méthodes d'évaluation *quasi-expérimentales* permettant d'évaluer les résultats "avant et après" et "avec et sans" le projet, et étant donné que d'autres donateurs, tels que la Banque mondiale, la Millenium Challenge Corporation et des organismes publics, exécutaient des projets qui contribuaient tous au développement général dans la région, il a été difficile de distinguer dans l'évaluation de la performance du projet les incidences respectives des différentes interventions.
8. De plus, un projet complémentaire financé par le FIDA (le Projet de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz) a été approuvé en décembre 2011. Ce projet, ainsi que les autres, ont probablement eu une influence sur la situation actuelle. Cependant, on peut identifier les réalisations concrètes du PDRZMH, et les participants du projet se souviennent dans une large mesure de l'appui apporté par ce projet.

¹ FIDA. *Guidelines for Project Completion Report Validation and Project Performance Assessment.*
www.ifad.org/evaluation/process_methodology/doc/pr_completion.pdf.

9. **Contexte du projet.** Le PDRZMH a été approuvé en 2000 et exécuté entre 2002 et 2011. Il a été conçu en tant qu'intervention pilote propre à promouvoir le développement d'une zone montagneuse particulièrement déshéritée. Il visait à expérimenter diverses approches susceptibles d'être ensuite appliquées à plus grande échelle et reproduites dans d'autres zones montagneuses du pays, à encourager la participation des bénéficiaires au moyen d'un processus de décentralisation, et à appuyer la création d'infrastructures socioéconomiques productives auxquelles les bénéficiaires puissent accéder.
10. Le projet avait pour objectif principal de favoriser un développement socioéconomique durable au profit des populations rurales défavorisées des zones montagneuses de la province d'Al-Haouz. Ses objectifs spécifiques étaient les suivants: i) renforcer la capacité d'autogestion des associations de base formelles et informelles; ii) améliorer les conditions de production, augmenter et diversifier les revenus agricoles et extra-agricoles des groupes cibles; iii) améliorer les conditions de vie des populations en facilitant leur accès aux infrastructures socio-économiques de base; iv) faciliter de manière durable de l'accès aux services financiers des populations pauvres et en particulier des femmes; et v) promouvoir la gestion durable des ressources naturelles.
11. Les objectifs devaient être atteints dans le cadre d'interventions articulées autour de quatre composantes: i) renforcement des capacités et promotion du développement local; ii) mise en œuvre de programmes de développement local; iii) appui aux services financiers et aux micro-entreprises; et iv) appui institutionnel et coordination et gestion du projet.
12. Au stade de la conception, le montant total des coûts du projet était de 30,2 millions d'USD, dont une contribution du FIDA de 18,0 millions d'USD. Les autres coûts du projet étaient pris en charge par le Gouvernement du Maroc (10,9 millions d'USD), les bénéficiaires (800 000 d'USD), et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et les municipalités et l'ONG choisie pour assurer les activités de microcrédit (Caisse nationale de crédit agricole) (500 000 d'USD). Le principal organisme d'exécution du projet était le Ministère de l'agriculture, la Direction provinciale de l'agriculture étant responsable de la gestion globale de toutes les activités. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a assuré l'appui à la supervision et l'exécution du projet jusqu'en 2007, après quoi le FIDA a directement supervisé le projet.
13. **Performance du projet.** Le projet était cohérent avec les objectifs stratégiques du FIDA au Maroc et les stratégies du gouvernement, notamment la stratégie relative à l'agriculture pluviale et les programmes visant la construction d'infrastructures de base. Il est généralement considéré comme l'une des premières tentatives véritables de mise en œuvre de la stratégie de développement rural formulée par le gouvernement en 1999 (la Stratégie 2020). L'accent mis sur les infrastructures, de même que les autres activités, répondaient aux besoins des populations pauvres comme en témoignait la cohérence entre les priorités formulées par les populations elles-mêmes, dans le cadre du processus de planification participative, et les composantes du projet. De plus, la sous-composante relative aux questions de parité hommes-femmes était en prise sur les besoins des femmes rurales, dont la situation se caractérisait par un haut niveau d'analphabétisme, l'absence d'organisation et l'impossibilité d'accéder à des revenus.
14. Le projet a été conçu comme un projet de développement rural intégré. Les investissements majeurs dans les routes et les petits périmètres irrigués appuyaient le souhait du gouvernement d'en améliorer l'accessibilité au profit des populations rurales pauvres. La conséquence inévitable de la réalisation d'investissements lourds dans les infrastructures a été que les ressources disponibles pour certaines des autres composantes ont été relativement limitées,

ce qui a créé des problèmes s'agissant de l'exécution. De même, le choix de cibler 17 communes éparpillées dans la province s'est forcément traduit par un ciblage moins précis que ne l'aurait permis une zone de projet moins étendue.

15. L'approche la plus importante qui a été introduite par le PDRZMH a été l'élaboration participative de plans de développement local au niveau du douar (hameau). L'"approche douar" et les plans conçus dans ce cadre devaient constituer le fer de lance d'un important renforcement du pouvoir d'action des habitants des douars. Ce processus prévoyait la détermination participative des besoins prioritaires des bénéficiaires, la création de nombreuses associations et organisations locales, et le renforcement des capacités des prestataires de services techniques au niveau du district. Les documents examinés et les visites de terrain démontrent que des résultats importants ont été obtenus au moyen de ce processus. Un grand nombre de plans de développement de douar ont été élaborés, ce qui signifie que la population a participé davantage à la détermination de ses besoins et de ses priorités et à l'entretien des petits périmètres irrigués, des points d'eau et d'autres installations productives, par l'intermédiaire d'organisations locales. Il est également manifeste que les fonctionnaires de l'administration technique ont fait des progrès considérables du point de vue de la connaissance et de la compréhension des zones montagneuses.
16. Outre le processus de développement local participatif, des résultats importants ont été obtenus dans trois autres grands domaines d'investissement (infrastructures socioéconomiques, remise en état de petits périmètres irrigués, et conservation du sol et de l'eau). Plus précisément, 92 douars ont été dotés d'un accès à l'eau potable et 83 douars ont bénéficié de la construction de routes rurales. Grâce à ces améliorations, la distance à parcourir pour arriver aux écoles, centres de santé et autres services sociaux est moins longue. La remise en état de petits périmètres irrigués, notamment la réparation des canaux de dérivation (seguías), a permis d'étendre la surface irriguée, ce qui a favorisé la diversification des cultures et l'amélioration des rendements. L'application de mesures de conservation du sol et de l'eau (par exemple la construction de banquettes et murettes pour éviter le ravinement) a contribué à réduire l'érosion et à protéger les infrastructures de base.
17. Le PDRZMH est devenu une référence importante au Maroc, non seulement pour le gouvernement et le FIDA mais aussi pour d'autres donateurs, s'agissant des modalités d'intervention participatives dans les zones montagneuses.
18. En revanche, l'équipe de l'évaluation a observé que si l'élaboration de plans de développement de douar dépassait les objectifs en termes de nombre, le plus souvent ces plans donnaient lieu à des activités isolées et ne faisaient pas l'objet de contrats-programmes d'action annuels intégrés, comme souhaité initialement. Il y avait plusieurs raisons à cela. Premièrement, les plans intégrés ne comportaient pas de budget annuel et il est rapidement apparu que les ressources étaient insuffisantes pour couvrir plusieurs années d'activité. Par conséquent, les plans ne pouvaient pas couvrir une série d'interventions concernant à la fois les services sociaux, les infrastructures de base et les activités génératrices de revenus mais devaient être centrés sur des activités séparées. Un certain nombre de problèmes méthodologiques se sont aussi posés (par exemple, le délai entre l'élaboration des plans et le lancement des activités sur le terrain était trop long et brisait l'élan). En conséquence, les plans ne sont pas devenus comme prévu des outils de planification, de gestion et de maintenance. Cependant, l'élaboration des plans a permis aux bénéficiaires et au personnel technique de recenser leurs besoins et de fournir des données de référence importantes sur la zone. En outre, les partenariats du projet avec la Direction régionale des eaux et forêts et l'Institut national de la recherche agronomique se sont heurtés à des problèmes qui ont eu des incidences sur les activités à réaliser.

19. Sur le plan de l'efficacité, le taux de rentabilité économique (TRE) calculé était de 13,41%, soit un peu moins que l'estimation de 15% figurant dans la préévaluation. Si l'on met de côté les investissements communautaires, tels que les routes rurales et l'adduction d'eau, le TRE s'élève à 28,2%. Étant donné que le projet était exécuté dans une région particulièrement défavorisée et que le TRE ne prend pas en compte un certain nombre d'avantages sociaux tels que la diversification des revenus, l'amélioration de l'assainissement, etc. l'équipe de l'évaluation estime qu'un TRE de 13% constitue une estimation raisonnable. Selon les documents du projet, les coûts de gestion ont été contenus. La période d'exécution du projet a toutefois été marquée par plusieurs retards (par exemple, la prise d'effet du prêt a demandé 13 mois et deux semaines); il y a eu un ralentissement à mi-parcours en raison de problèmes de personnel (départs volontaires à la retraite et nombreux remplacements) qui ont entraîné une mauvaise gestion et des contraintes budgétaires et, en conséquence, un prolongement de la période du projet de deux ans et demi.
20. Dans l'ensemble, cependant, le projet a été considéré comme ayant contribué d'une manière satisfaisante à l'objectif global, c'est-à-dire le développement socioéconomique durable des populations rurales défavorisées de la zone. L'équipe de l'évaluation a jugé la pertinence et l'efficacité du projet satisfaisantes et l'efficacité plutôt satisfaisante seulement.
21. Du point de vue de **l'impact sur la pauvreté rurale**, les sources de revenus ont été diversifiées notamment grâce au développement des activités suivantes: élevage de petits ruminants, apiculture, activités génératrices de revenus qui se sont avérées rentables et aussi plantation d'arbres fruitiers (cerisiers, pruniers, pommiers, etc.). L'expansion des zones irriguées a entraîné une amélioration à la fois des rendements et des revenus. De plus, l'adduction d'eau potable a contribué à améliorer la situation sanitaire et fait gagner du temps. Les capacités ont été renforcées et l'évaluation a confirmé l'émergence d'un nouveau type de classe dirigeante, qui tranchait avec l'élite traditionnelle. Il s'agissait des jeunes et des dirigeants des associations locales, qui étaient de plus en plus rompus au travail communautaire et étaient capables de s'imposer dans l'arène politique locale. Certaines des difficultés rencontrées par le projet ont tenu au caractère ambitieux des objectifs fixés en matière de productivité agricole (par exemple, s'agissant des céréales, une augmentation de 50% en culture irriguée et de 25% en culture pluviale). De plus, et malgré une réelle progression de la productivité, l'équipe de l'évaluation a observé que l'impact aurait pu être plus important et plus généralisé si les agriculteurs avaient été davantage appuyés et encadrés notamment dans le domaine de l'arboriculture (choix des espèces, densité, taille, etc.). Globalement, toutefois, le projet a eu un impact satisfaisant sur la pauvreté rurale.
22. En ce qui concerne la **durabilité**, l'environnement institutionnel d'ensemble semblait être favorable à la consolidation de certains acquis. Par exemple, d'autres programmes tels que le "Plan Maroc vert", l'Initiative nationale pour le développement humain, le Millennium Challenge Corporation étaient actifs dans la zone et allaient probablement tirer parti des résultats déjà obtenus. En outre, une nouvelle stratégie nationale relative aux zones de montagne est en cours de formulation et s'inscrit dans la dynamique lancée par le PDRZMH. D'autre part, certaines activités seront reprises dans le cadre du Projet de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz. Cependant, de nombreuses réalisations demeurent fragiles. Les associations locales ont affiché une faible durabilité puisque seules 50% d'entre elles sont restées actives. Pour ce qui est des plans de développement de douar, leur durabilité a été très faible dans la mesure où ils ont été remplacés par des plans communaux, lesquels ne semblaient guère faire référence au travail réalisé dans le cadre du processus d'élaboration des plans de développement de douar. Les travaux de maintenance de certaines des infrastructures de base (pistes et seguias) méritent

une attention particulière car il semble que leur entretien et leur renouvellement demandent des moyens qui dépassent largement ceux des associations créées à cet effet. L'équipe d'évaluation juge la durabilité des réalisations plutôt satisfaisante.

23. **Égalité des sexes et autonomisation des femmes** Des efforts ont été déployés pour favoriser l'égalité entre les sexes et le projet a notamment organisé des cours d'alphabétisation, encouragé la présence de femmes dans les groupements et les associations et aidé les femmes à exercer des activités génératrices de revenus grâce à un accès à des formations et des services financiers (32% de bénéficiaires femmes). Les femmes ont effectivement accédé à l'eau potable et à l'alphabétisation mais les ressources allouées à la réalisation d'objectifs ambitieux dans un environnement conservateur ont été limitées. Par conséquent, il existait un petit nombre d'exemples de coopératives de femmes qui fonctionnaient très bien mais la documentation montre que très peu des femmes ayant suivi une formation ont accédé à des sources de revenus stables et que, dans l'ensemble, le niveau de participation des femmes aux associations et aux groupements a été inférieur au niveau initialement prévu. En ce qui concerne l'alphabétisation, faute de locaux disponibles et de ressources suffisantes pour rémunérer les enseignants, le projet s'est heurté à des difficultés dans ce domaine. L'équipe de l'évaluation juge le critère égalité des sexes et autonomisation des femmes plutôt satisfaisant seulement.
24. Le PDRZMH a été jugé comme étant un projet **novateur**, puisqu'il reposait sur la participation et l'autonomisation des bénéficiaires, deux concepts nouveaux dans la zone du projet quand celui-ci a été conçu - même si le FIDA n'était pas la seule organisation à appliquer cette approche. Les plans de développement de douar en particulier constituaient une réelle avancée, s'agissant de plans de développement intégrés élaborés par les bénéficiaires. Malgré les problèmes rencontrés, les plans ont permis de recueillir des données de référence importantes et de familiariser les bénéficiaires et les fonctionnaires provinciaux avec les approches participatives. Les améliorations du système productif, imputables à l'introduction de nouvelles espèces, aux activités de vulgarisation et à la mise en place d'unités de transformation ainsi qu'à l'organisation des producteurs, peuvent aussi être considérées comme des innovations dans certains douars où des pratiques agricoles très anciennes prévalaient encore.
25. Sur le plan de la **application à plus grande échelle**, certaines approches ont été reproduites dans d'autres projets, notamment un projet de développement fondé sur l'irrigation géré par la Banque mondiale. En outre, le projet complémentaire devrait appliquer à plus grande échelle certaines innovations introduites par le projet, en particulier dans le contexte des filières. Il n'est pas certain que des ressources du Plan Maroc Vert soient allouées à la application à plus grande échelle de certaines innovations promues par le projet, mais si cette transposition devait se faire, des ressources publiques seraient nécessaires. Globalement, l'équipe de l'évaluation juge le critère innovation et application à plus grande échelle satisfaisant.
26. **Performance des partenaires** En 2007, le FIDA a pris en charge la supervision directe qui était assurée jusque-là par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS). Ce changement a été perçu comme une amélioration, dans la mesure où l'encadrement assuré par l'UNOPS semblait privilégier les questions administratives et financières au détriment de l'appui technique. En général, les missions de supervision du FIDA effectuées au moins une fois par an ont été jugées utiles, que ce soit du point de vue de l'appui à l'exécution du projet ou que ce soit du point de vue de la formulation de recommandations pertinentes. Cependant, il a été souligné qu'il pouvait être intéressant de diversifier la composition des équipes. Il a aussi été souligné qu'il

fallait veiller à ce que les membres de l'équipe connaissent la problématique des zones montagneuses et aient de l'expérience en la matière.

27. Globalement, le gouvernement est intervenu avec efficacité. Le projet a rencontré des difficultés s'agissant du partenariat avec certaines institutions et administrations. Cela a notamment été le cas de la collaboration avec la Direction des forêts, en ce qui concerne certaines activités de développement pastoral et sylvopastoral, et du partenariat avec l'Institut national de la recherche agronomique, en ce qui concerne les activités d'appui aux services techniques de la Direction agricole provinciale aux fins de la mise en place d'essais culturaux. Ces problèmes ont été dus au fait que les institutions partenaires ne maîtrisaient pas les ressources financières. Il semble aussi que l'allocation des fonds en temps utile ait parfois été difficile, ce qui a eu des répercussions sur l'exécution du projet. La performance du FIDA est jugée satisfaisante, tandis que la performance du gouvernement est jugée plutôt satisfaisante.
28. La **performance globale du projet** de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz (PDRZMH) est jugée satisfaisante. Les objectifs étaient pertinents, compte tenu des énormes difficultés rencontrées par les exploitants agricoles dans les zones montagneuses. Il était justifié d'opter pour une approche pilote dans la mesure où le projet était complexe et reposait sur une approche multisectorielle intégrée du développement rural. Le projet a contribué à une amélioration du niveau de vie (routes d'accès, irrigation et adduction d'eau potable). Le PDRZMH a aussi contribué au renforcement des capacités en matière de planification et de gestion, au moyen de l'adoption de l'"approche douar" à la fois au niveau du douar et au niveau de la province. Il s'agissait d'un projet pilote qui introduisait un certain nombre d'innovations et qui a été suivi par un projet complémentaire actuellement en cours d'exécution.
29. Les faiblesses mineures ont été liées au fait que la zone géographique ciblée était trop étendue et les activités trop variées. De même, le projet a rencontré des difficultés dans les domaines suivants: égalité des sexes et autonomisation des femmes, gestion des parcours et ressources sylvopastorales. Malgré un environnement institutionnel favorable, la durabilité d'un certain nombre d'avantages demeure précaire.

Principales recommandations

30. **Planification communale.** Afin d'assurer que le processus participatif futur sera durable, il semblerait logique d'inscrire un pareil exercice dans la planification communale qui est maintenant en place. L'adoption du plan de développement communal constitue une avancée significative sur la voie de la décentralisation, dont il convient de tenir compte dans toutes les opérations de développement en milieu rural, y compris les projets du FIDA. En effet, l'inscription systématique de ces opérations dans le cadre des plans de développement communal constituent un gage supplémentaire d'appropriation et de durabilité des actions de développement.
31. **Stratégie de développement durable dans les zones montagneuses.** Une stratégie de développement durable dans les zones montagneuses du Maroc va bientôt voir le jour. Cette stratégie pourrait faire fond sur la longue expérience du FIDA dans ces zones, notamment en ce qui concerne les approches spécifiques de la conception des projets, les modalités d'intervention, etc. La valorisation de l'expérience du FIDA et d'autres organismes serait d'une grande utilité, notamment pour la nouvelle Direction chargée des zones rurales et des zones montagneuses, et pourrait étayer directement l'élaboration de la stratégie et d'autres politiques.
32. **Établissement de partenariats** pour l'exécution du projet. L'établissement du partenariat entre les acteurs institutionnels participant à l'exécution doit être soigneusement analysé et préparé dès le stade de la formulation du projet afin de limiter autant que possible tout dysfonctionnement potentiel. Les aspects

méthodologiques, administratifs et financiers doivent être correctement planifiés pour éviter les retards dans la mise en place des accords et, par voie de conséquence, dans la réalisation des activités de projet.

33. **Vulgarisation agricole.** Pour une diversification et une intensification durables des systèmes de culture, les exploitants agricoles doivent bénéficier d'un appui et d'une formation de longue haleine, afin d'acquérir des compétences techniques et un savoir-faire solides. Il faut également que les centres de recherche assurent un appui scientifique et technique aux fins de l'amélioration des connaissances techniques relatives aux zones montagneuses. Il convient donc d'accorder une attention particulière à la composante de vulgarisation agricole, lorsque des projets sont exécutés dans des zones où les pratiques agricoles sont plutôt traditionnelles.

Royaume du Maroc

Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz

Évaluation de la performance du projet

I. Objectifs, méthodologie et processus

1. Les évaluations de la performance des projets (EvPP) réalisées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sont effectuées pour un certain nombre de projets dont le rapport d'achèvement a été validé. L'évaluation de la performance du projet est effectuée peu de temps après la validation du rapport d'achèvement et elle comporte des visites sur le terrain permettant de compléter les constats de la validation du rapport d'achèvement de projet et de combler les lacunes d'informations et de connaissances. Le Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz (PDRZMH) appuyé par le FIDA dans le Royaume du Maroc a été sélectionné pour faire l'objet d'une évaluation de sa performance.
2. **Objectifs.** Les objectifs généraux de l'évaluation de la performance du PDRZMH sont les suivants: i) mener un examen indépendant des résultats et de l'impact du projet visant à mieux rendre compte de la performance et des résultats (en matière de développement) des opérations appuyées par le FIDA, et améliorer ces dernières; ii) tirer des enseignements au niveau institutionnel et renforcer la fiabilité et la qualité des mécanismes d'auto-évaluation du FIDA. Concrètement, cette évaluation du PDRZMH permet de formuler des recommandations et de tirer des enseignements utiles pour le nouveau programme de développement rural dans les zones montagneuses dont la conception a débuté au cours du mois de novembre 2013, ainsi que pour le Projet de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz (PDFAZMH) approuvé en décembre 2011.
3. **Méthodologie.** L'EvPP du PDRZMH utilise les critères d'évaluation décrits dans le Manuel de l'évaluation du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (2009) et dans les directives à suivre pour la conduite des validations de rapports d'achèvement de projet et des évaluations de la performance des projets. La performance de chacun des domaines est cotée selon un barème de notation en six points (1 étant la note la plus basse et 6 la plus élevée).
4. Les constats initiaux se fondent sur un examen interne des documents disponibles effectué dans le cadre de l'élaboration du rapport de validation du rapport d'achèvement de projet. Une attention particulière a été accordée au rapport d'évaluation, au système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), aux rapports de supervision et au rapport d'achèvement de projet. Durant la mission d'évaluation, des données primaires et secondaires ont été rassemblées pour étayer une appréciation indépendante de la performance et des résultats. Les méthodes de collecte de données utilisées sont généralement participatives et les données collectées sont essentiellement de nature qualitative. L'évaluation a privilégié les techniques et instruments tels que les entretiens individuels et en groupe, les discussions thématiques dans les douars avec les bénéficiaires, et l'observation directe. L'équipe d'évaluation n'a pas utilisé d'enquêtes statistiques, la brièveté de la mission ne permettant pas de se baser sur un échantillon fiable. Des techniques de triangulation ont été appliquées afin de vérifier les constats issus de diverses sources d'information. Les données secondaires se fondent sur des études réalisées durant l'exécution du projet, notamment par de jeunes chercheurs de l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II (voir bibliographie).

5. **Processus.** La mission d'EvPP s'est déroulée du 2 au 13 septembre 2013¹. Elle a été réalisée avec le soutien du Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime. Les principaux constats et les conclusions préliminaires ont été présentés aux parties prenantes lors d'une réunion de restitution, tenue à Rabat le 12 septembre 2013. Mme Catrina Perch, fonctionnaire chargée de l'évaluation au Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, a dirigé l'EvPP en collaboration avec M. Ali Abaab (consultant, agroéconomiste).
6. L'équipe de l'EvPP a élaboré un rapport indépendant qui a fait l'objet d'un examen collégial au sein d'IOE. Avant d'être mis sous sa forme définitive, le rapport a été communiqué à la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe du FIDA et au Gouvernement du Royaume du Maroc, afin qu'ils puissent faire part de leurs observations.

II. Le projet

A. Contexte du projet

7. Le Maroc est un pays à revenu intermédiaire, avec une population estimée à 32,3 millions d'habitants et un taux de croissance démographique moyen en net recul (de 2,04% à 1,1%) entre les deux périodes 1982-1994 et 2002-2008. Le PIB global du pays aux prix courants est passé de 61 milliards d'USD en 2005 à 98 milliards d'USD en 2010 et le PIB par habitant de 1 920 d'USD à 2 900 d'USD, soit un accroissement de 52% en cinq ans².
8. La décennie 1990 a été, dès lors, celle des bilans et des recherches opérationnelles de sortie de crise. Elle a été marquée par l'accélération de la libéralisation et de l'ouverture au plan économique, les réformes du secteur financier et un processus de mise à niveau du cadre juridique et institutionnel de l'entreprise. Cette période est caractérisée par une croissance assez faible, soit 2,4% de moyenne annuelle entre 1990 et 1999³.
9. Au niveau national, les régions rurales du Maroc ont accumulé par rapport aux villes un retard considérable en matière d'infrastructures économiques et sociales. Ces régions se caractérisent par des équipements de base (routes, adduction d'eau potable, électrification, etc.) peu développés, de faibles niveaux d'éducation, un exode rural massif et une population agricole vieillissante. Pour faire face à la situation difficile du monde rural, le Gouvernement du Maroc a commencé dans un premier temps (notamment à partir du milieu des années 1990) à mettre en œuvre de nombreux programmes d'infrastructures de base (Programme d'électrification globale – PERG, Programme d'approvisionnement groupé en eau potable des populations rurales – PAGER, etc.). Il a ensuite élaboré (1999) la "Stratégie 2020 de développement rural" par l'intermédiaire du Ministère de l'agriculture, du développement rural et des pêches maritimes. La politique issue de cette stratégie s'articulait autour de deux axes principaux: i) l'espace et l'activité agricoles; et ii) le développement de programmes spéciaux.
10. À partir du milieu des années 2000, l'évolution de la politique de développement rural comprend l'établissement de deux instruments d'intervention par les autorités publiques (El Mekki A.A., 2008): la poursuite des actions entreprises, au moyen d'une nouvelle génération de projets de développement rural intégré concernant la mise en valeur des zones bour (agriculture pluviale), et le démarrage des programmes inscrits dans l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH). Lancée en mai 2005, l'INDH est une action de portée nationale qui vise principalement à améliorer l'indice de développement humain notamment en

¹ L'équipe a commencé par organiser des réunions à Rabat (3 jours) ensuite la mission s'est déplacée vers Marrakech (2 jours) et les zones du projet (5 jours dans 8 communes sur 17). Les visites sur le terrain ont été ciblées et visaient à montrer la diversité des activités du projet, y compris dans des zones très reculées .

² <http://donnees.banquemondiale.org/pays/maroc> (consulté 4 novembre 2013).

³ Rapport national 2009: Objectifs du Millénaire pour le développement.

réduisant le taux de pauvreté dans les communes les plus pauvres. Dans sa conception, l'INDH est cohérente avec les programmes déjà fonctionnels de lutte contre la pauvreté, en particulier les projets de développement rural intégré, et avec les principes d'action fixés dans la "Stratégie 2020"⁴.

11. En 2008 le Plan Maroc vert a été lancé. Il ambitionnait de relancer l'agriculture marocaine qui n'avait pas connu, depuis la fin des programmes d'ajustement structurel, une stratégie globale de redressement et de développement. Le Plan Maroc vert prévoyait de doter l'agriculture marocaine des moyens dont elle manquait et de faire de ce secteur le "principal moteur de croissance et de lutte contre la pauvreté au Maroc" à l'horizon 2020. Le Plan Maroc vert repose sur deux piliers: i) le pilier I qui vise à développer une agriculture moderne, à forte valeur ajoutée, compétitive et adaptée aux règles du marché, grâce à une nouvelle vague d'investissements privés, organisés autour de nouveaux "modèles d'agrégation"; ii) le pilier II qui vise à organiser un accompagnement solidaire de la petite et moyenne agriculture, avec une approche orientée vers la lutte contre la pauvreté, et une amélioration significative du revenu des exploitants les plus fragiles, notamment dans les zones défavorisées. Le Plan devait être axé sur des projets de reconversion, de diversification et d'intensification de la production agricole.
12. Depuis la période de stagnation des années 1990, le Royaume du Maroc remonte la pente grâce à des options macroéconomiques performantes et une croissance soutenue dans les secteurs non agricoles. En 2011, la croissance a été estimée à 5%. Toutefois, celle-ci reste fortement dépendante de l'agriculture dont la contribution au PIB oscille entre 12 et 24% selon les conditions climatiques⁵. Le secteur agricole (agriculture de subsistance et agriculture commerciale) emploie 40% de la population active totale et génère 80% de l'emploi rural.
13. Les céréales, cultivées sur 68% des terres et principalement dans les zones bour⁶ sont de loin la culture la plus importante. Leur production varie de 2 millions de tonnes par an à plus de 10 millions de tonnes, avec une moyenne d'un peu moins de 6 millions de tonnes, ce qui leur donne un poids non négligeable dans l'économie marocaine. Le secteur irrigué contribue, sur 13% de la superficie agricole utile, à 45% de la valeur ajoutée agricole et à 75% des exportations agricoles. À côté de la production de céréales, les cultures d'exportation, comme les agrumes, les tomates, les pommes de terre et les olives, sont cultivées sur des terres irriguées. La production nationale couvre 100% des besoins du pays en viande, fruits et légumes, 82% des besoins en lait, 47% des besoins en sucre, 62% des besoins en céréales, 31% des besoins en beurre et 21% des besoins en huiles alimentaires⁷.
14. Le Maroc a enregistré d'importantes avancées en matière de réduction de la pauvreté absolue, qui est passée de 15,3% en 2001 à 9% en 2007. Toutefois, les situations de vulnérabilité économique (quasi-pauvreté) demeurent largement répandues, un quart de la population vivant dans une pauvreté absolue ou sous sa menace constante et ce, généralement, dans les zones rurales. En effet, 70% des pauvres du pays vivent en milieu rural et le taux de pauvreté y est de 14,5% contre 4,8% en milieu urbain. Les indicateurs sociaux sont eux aussi en retard par rapport à d'autres pays ayant un niveau de revenu équivalent, les femmes étant particulièrement pénalisées: 72% des femmes rurales ne savent pas lire, contre une moyenne nationale de 52,7%. Dans les zones rurales, 40% à 50% des élèves scolarisés en primaire achèvent ce cycle de six ans, le taux étant nettement plus faible pour les filles. L'état nutritionnel est lui aussi très

⁴ La Vie éco du 8/11/2010 et l'Économiste du 6/6/2011.

⁵ FIDA, 2008, Évaluation du programme de pays, page 4.

⁶ Les zones «bour» sont les zones d'agriculture pluviale par opposition aux zones irriguées. On distingue le bour «favorable» correspondant à la superficie agricole utile des plaines et collines à pluviométrie supérieure à 400 mm et le bour «défavorable» correspondant à la superficie agricole utile située en zone de montagne et semi-aride.

⁷ FIDA, 2008, Programme d'options stratégiques pour le pays.

préoccupant, avec un enfant de moins de cinq ans sur cinq présentant un retard de croissance ou une émaciation⁸.

15. **Objectifs du projet.** L'objectif global du projet était de renforcer les capacités de gestion et de développement local des populations des montagnes en vue d'améliorer leurs revenus, leur niveau de vie et leur sécurité alimentaire, avec le souci d'une utilisation durable des ressources naturelles. Les objectifs spécifiques du projet étaient: i) le renforcement des capacités d'autogestion des associations de base formelles et informelles; ii) l'amélioration des conditions de production, augmentation et diversification des revenus agricoles et extra-agricoles des groupes cibles; iii) l'amélioration des conditions de vie des populations en facilitant leur accès aux infrastructures socio-économiques de base; iv) la facilitation de manière durable de l'accès aux services financiers des populations pauvres et en particulier des femmes; et v) la promotion de la gestion durable des ressources naturelles⁹.
16. **Financement du projet.** L'Accord de prêt numéro 556-MA qui cofinance le PDRZMH est entré en vigueur le 22 Janvier 2002. Le financement du projet comprenait un prêt du FIDA de 18 millions d'USD, soit 60% du coût total du projet. La contribution prévue du gouvernement était de 10,9 millions d'USD (36%), celle des bénéficiaires de 800 000 d'USD (2,6%) et celle des autres acteurs de 500 000 d'USD (1,7%).

Tableau 1
Résumé des coûts du projet en USD*

Composante	Coûts (en milliers d'USD)	% des coûts de base	Coûts effectifs (en milliers d'USD)	% des coûts effectifs
Renforcement des capacités et promotion du développement local	3 578	13	1 075	3
Mise en œuvre des programmes locaux de développement	21 205	78	34 830	95
Appui aux services financiers ruraux et aux microentreprises	1 027	4	253	0,7
Appui institutionnel et coordination et gestion du projet	1 548	6	468	1,3
Total des coûts de base	27 358		36,62	100

Source: Rapport et recommandation du Président (2000) et rapport d'achèvement (2013).

*Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

17. Selon le rapport d'achèvement de projet, le coût global effectif du projet a atteint 36,62 millions d'USD. La contribution du FIDA s'est élevée à 20,44 millions d'USD et celle du gouvernement à 15,97 millions d'USD. Quant aux bénéficiaires, leur contribution a atteint 98% du montant initialement prévu au moment de la formulation du projet soit 0,952 million d'USD.
18. **Composantes du projet.** La mise en œuvre du projet était articulée autour de quatre grandes composantes: i) renforcement des capacités et promotion du développement local; ii) mise en œuvre des programmes locaux de développement; iii) appui aux services financiers ruraux et aux microentreprises; et iv) appui institutionnel et coordination et gestion du projet.
19. **Zone du projet.** Elle couvrait 17 communes rurales défavorisées de la province d'Al-Haouz, situées dans les deux cercles administratifs d'Amizmiz et d'Asni, au sud de Marrakech. La zone avait une surface totale de 239 200 hectares, dont 86,4% couverts de forêts domaniales et de parcours collectifs. La superficie agricole utile

⁸ <http://www.banquemondiale.org/fr/country/morocco/overview> (consulté en décembre 2013).

⁹ FIDA, 2001, Accord du Prêt, page 11.

était seulement de 32 600 hectares (13,6%) répartis entre quelque 12 000 exploitants et une part relativement importante de cette superficie (40%) était irriguée de manière traditionnelle.

20. **Groupe cible.** Il comprenait les plus pauvres des 112 000 habitants (18 550 ménages) de la zone du projet. La moitié des exploitations faisaient moins de 1 ha et 96% moins de 5 hectares. Le très bas niveau de revenu que dégageaient la plupart de ces exploitations plaçait la majorité des ménages concernés dans le groupe vulnérable et démuné ciblé par le projet. Le degré de vulnérabilité de la population rurale a conduit à adopter un mécanisme de ciblage s'appliquant à trois niveaux: i) priorité aux communes les plus pauvres; ii) identification de zones d'intervention homogènes sur le plan socioterritorial, où les besoins étaient les plus importants au sein des communes prioritaires; et iii) focalisation sur des groupes vulnérables sélectionnés, par exemple, les exploitants pratiquant une agriculture de subsistance, les femmes et les jeunes du fait de leur problématique particulière.
21. **Arrangements institutionnels.** Le projet était placé sous la tutelle du Ministère de l'agriculture, du développement rural et des pêches maritimes, appuyé par un comité national de pilotage. Le rapport de préévaluation du projet¹⁰ prévoyait d'établir celui-ci dans un premier temps à la Direction provinciale de l'agriculture (DPA) et à terme, dans un délai ne dépassant pas deux à trois ans, au sein du centre de travaux agricoles d'Amizmiz. Pour le pilotage du projet, le directeur était appuyé par une commission technique provinciale et, pour la mise en œuvre, par une unité de coordination du projet constituée de plusieurs cadres animés par un coordinateur. Au niveau des communes, le projet s'est appuyé sur les commissions locales de mise en valeur agricole. En ce qui concerne les autres travaux, de nombreuses tâches ont été confiées dans le cadre de conventions à d'autres structures telles que le centre de travaux agricoles d'Amizmiz s'agissant de l'ensemble des activités d'animation, la Direction régionale des eaux et forêts s'agissant des activités sylvopastorales et forestières, l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) s'agissant de la recherche-développement, la Direction régionale de l'hydraulique s'agissant de l'adduction d'eau potable, etc.
22. **Changements/faits nouveaux ayant marqué l'exécution du projet.** Fixée initialement pour mars 2008, la date d'achèvement a été reportée au 30 septembre 2010 et la date de clôture du prêt au 31 mars 2011. Cette prolongation a été accompagnée d'une réallocation des fonds du prêt¹¹.
23. Le projet a bénéficié au début de son intervention (établissement des plans de développement de douar - PDD) de la mise à disposition d'un personnel qualifié (animateurs, animatrices et spécialistes thématiques) et des moyens de fonctionnement nécessaires (véhicules, carburants, fournitures, etc.), ainsi que de l'appui d'un bureau d'études. Toutefois, en raison du changement relativement fréquent du directeur de projet, de mutations de cadres, d'un programme de départ volontaire des fonctionnaires (fin 2005) et du décalage entre la programmation physique et la notification des crédits (41,5% des crédits demandés pour les années 2006, 2007 et 2008), le rythme d'exécution des activités du projet, essentiellement à la mi-parcours, a été ralenti. De même, la lenteur de l'application concrète des conventions de partenariat avec certains services régionaux (Direction régionale des eaux et forêts – DREF, INRA) pour diverses raisons (administratives, approches d'intervention, etc.) n'a pas favorisé une réalisation optimale de certaines activités du projet.
24. En outre, il convient de signaler que le comité de pilotage du projet est toujours resté à la DPA de Marrakech alors que le rapport de préévaluation prévoyait de

¹⁰ FIDA, 2010, Rapport du Président, page 10.

¹¹ FIDA, 2012, Rapport d'achèvement, annexe 3: Résumé des amendements apportés à l'Accord de prêt.

l'établir, à terme, dans le centre de travaux agricoles d'Amizmiz. De même, la direction du projet a été assurée par le directeur de la DPA alors que le transfert formel de cette responsabilité au centre de travaux d'Amizmiz était prévu. L'affaiblissement du rôle et des moyens mis à la disposition des centres de travaux agricoles dans tout le pays pourrait expliquer le fait que la direction du projet n'ait pas été transmise au centre de travaux d'Amizmiz.

B. Mise en œuvre du projet

25. Le détail de toutes les réalisations concrètes du PDRZMH est présenté dans le tableau des résultats du projet (annexe 6). Les paragraphes suivants se limitent à présenter et examiner brièvement les réalisations concrètes et les résultats obtenus. L'équipe d'évaluation n'a pas eu l'occasion de vérifier tous les chiffres indiqués dans le rapport d'achèvement.
26. La composante "**Renforcement des capacités et promotion du développement local**" constitue un volet important dans la mesure où elle est considérée comme l'un des facteurs de réussite et d'innovation du programme d'action du projet. La composante a permis l'élaboration de 217 PDD (contre 210 prévus) qui ont couvert 370 douars. L'élaboration de ces PDD s'est fondée sur une approche participative associant directement les bénéficiaires à la définition des besoins, des priorités et des actions à entreprendre par le projet pour améliorer les conditions socioéconomiques des populations concernées. Ces plans ont donné lieu à la signature de 70 contrats-programmes annuels et de multiples contrats-actions avec des associations de développement de base (ADB). En matière de promotion de la femme, le projet a fourni du matériel destiné à 70 classes d'alphabétisation (sur les 210 prévues) qui ont accueilli 4 878 femmes et ont contribué à la création d'une vingtaine d'associations féminines. En matière de formation, le projet a organisé 62 000 journées-stagiaires, dont 46% destinées aux cadres et techniciens et 53% aux agriculteurs, jeunes ruraux et femmes rurales. En matière de formation, les réalisations ont dépassé les prévisions (elles correspondent à 103% des prévisions s'agissant des associations, 120% s'agissant de la production animale et 433% s'agissant de la commercialisation des produits).
27. La composante "**Mise en œuvre de programmes de développement local**" était censée regrouper les activités sélectionnées par les communautés villageoises dans le cadre de contrats-programmes annuels. Elle s'est scindée en plusieurs sous-composantes et a donné lieu à:
 - i) l'aménagement de périmètres de petite et moyenne hydraulique avec la remise en état partielle des réseaux d'irrigation (adduction et distribution) de 91 périmètres totalisant une superficie de 4 816 ha (4 000 ha prévus), le bétonnage de 183,9 km de canaux de dérivation (seguias), la construction de 42 bassins de stockage d'eau, la réparation de 13 bassins existants et l'aménagement de 8 prises d'irrigation;
 - ii) l'accès à **l'eau potable** dans 92 douars (contre 71 douars prévus), avec la construction de 27 ouvrages de captage de sources, la pose de 167 000 m de conduites en polyéthylène de moyenne densité et la construction de réservoirs d'une capacité de stockage totale de 3 085 m³. En matière de **désenclavement**, le projet a permis la construction de 122,5 km de pistes stabilisées (155 km prévus) et 117,5 km de nouvelles pistes (134 km prévus) au profit de 82 douars (73 prévus);
 - iii) **des actions de conservation des eaux et des terres et d'aménagement foncier** mises en œuvre dès le démarrage du projet et concernant la correction des ravins pour un volume de 28 000 m³ sur les 10 000 m³ prévus, l'aménagement de banquettes de défense et de régénération des sols (2 100 ha contre 2 000 ha prévus) et de murettes en pierres (400 ha contre 1 000 ha prévus);

- iv) **L'amélioration de la production végétale avec la plantation de 192 700 plants** (oliviers, amandiers, pommiers, cerisiers, caroubiers, etc.) valorisant une superficie de 2 100 ha, et avec la lutte contre le jujubier qui a permis la viabilité de 1 730 ha sur les 3 000 ha prévus. À la fin du projet, 55 263 arbres fruitiers de 13 espèces différentes avaient été plantés sur les 55 000 prévus;
 - v) des réalisations en matière **de production et santé animales** qui ont porté sur l'amélioration génétique du cheptel (73 géniteurs ovins de race Sardi sur les 80 prévus), l'introduction à titre d'essai de blocs de mélasse dans la ration alimentaire du cheptel (10 tonnes), 22 essais d'embouche (distribution de 22 tonnes d'aliments composés aux éleveurs), l'organisation des éleveurs en groupements dans le cadre d'une convention de partenariat avec l'Association nationale des éleveurs d'ovins et de caprins (ANOC), la vaccination contre l'entérotoxémie (77 000 ovins par an), la réalisation de campagnes de déparasitage interne des petits ruminants (164 000 ovins et 105 000 caprins par an) et l'organisation de campagnes de traitement des abeilles contre la varroase (4 220 ruches/an)¹².
28. La composante **"Appui aux services financiers ruraux et aux microentreprises"**. Cette composante a donné lieu à la création de 79 activités génératrices de revenus et microentreprises (contre la création de 10 microentreprises prévues), dont 33 ont été financées dans le cadre de partenariats entre l'État et des associations et 46 en partenariat avec d'autres acteurs. La composante a favorisé la création d'associations de microcrédit dans la zone: la Fondation pour le développement local et le partenariat (FONDEP), la Fondation ARDI et la Fondation Al Amana, qui ont octroyé des prêts à environ 22 300 bénéficiaires.
29. La composante **"Appui institutionnel et coordination et gestion du projet"**. L'entrée en vigueur du projet a été conditionnée par la mise en place de l'unité de coordination du projet, la désignation du directeur du projet et la mise à disposition d'animateurs, d'animatrices et de spécialistes thématiques, ce qui a contribué à la réussite du démarrage du projet. Les principaux éléments du système de **suivi-évaluation** ont été mis en place, à savoir: données sur la situation de référence, suivi administratif et financier et indicateurs du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI).
30. Au niveau des réalisations concrètes, le PDRZMH a permis d'obtenir des résultats importants en ce qui concerne le nombre de plans de développement de douar élaborés, la formation (nombres des sessions), les aménagements de petite et moyenne hydraulique, les pistes de désenclavement, l'adduction d'eau potable et la gestion et coordination du projet. Les activités liées aux aménagements fonciers ont dépassé les attentes s'agissant de la correction des ravins (augmentation de 180%) tandis que d'autres activités n'ont pas atteint leurs objectifs ou n'ont pas été réalisées (par exemple les murettes en pierres: 40%). Concernant l'aménagement sylvopastoral et l'amélioration pastorale, le succès n'a pas été au rendez-vous.

¹² FIDA, 2012, Rapport d'achèvement, page 11.

Points clés

- L'objectif global du projet était de renforcer les capacités de gestion et de développement local des populations des montagnes en vue d'améliorer leurs revenus, leur niveau de vie et leur sécurité alimentaire, avec le souci d'une utilisation durable des ressources naturelles.
- La mise en œuvre du projet comptait quatre grandes composantes: i) renforcement des capacités et promotion du développement local; ii) mise en œuvre des programmes locaux de développement; iii) appui aux services financiers ruraux et aux microentreprises et iv) appui institutionnel et coordination et gestion du projet.
- 95% des coûts effectifs ont été dépensés au titre de la composante 2 (mise en œuvre de programmes locaux de développement)
- La zone du projet couvrait 17 communes rurales défavorisées de la province d'Al-Haouz, situées dans les deux cercles administratifs d'Amizmiz et d'Asni, au sud de Marrakech.
- Le rythme d'exécution des activités du projet a ralenti à mi-parcours et, en conséquence, la clôture du projet prévue initialement en mars 2008 a été reportée au 30 septembre 2010.

III. Examen des résultats

A. Performance du projet

Pertinence

31. De façon générale, on peut dire que les objectifs du PDRZMH étaient assez pertinents, à la fois au regard des stratégies et politiques publiques de l'État marocain, notamment en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté et le développement rural, et au regard de la stratégie du FIDA pour le Maroc. À cet égard, le projet s'inscrivait à la fois dans la loi 33-94 relative aux périmètres de mise en valeur en bour et dans les programmes relatifs aux infrastructures de base (Programme d'électrification globale (PERG), Programme d'approvisionnement groupé en eau potable des populations rurales (PAGER), etc.) destinés à équiper le monde rural. Le PDRZMH peut être considéré également comme le premier grand projet ayant mis en œuvre la Stratégie 2020 de développement rural. Il s'inscrivait également dans la dynamique de promotion du partenariat entre les services publics techniques et la société civile, qui a connu un essor important à partir des années 1990¹³. Dans le même sens, le projet contribuait à la diffusion des approches participatives qui étaient largement soutenues par les bailleurs de fonds internationaux et visaient à associer les bénéficiaires et leurs associations à la mise en œuvre des actions de développement traditionnellement prises en charge uniquement par les services publics (projet dans l'oued Lakhdar et Projet de développement rural intégré centré sur la petite et moyenne hydraulique, financés par la Banque mondiale, Projet de gestion et de protection des écosystèmes forestiers du Nord financé par la Communauté européenne, Projet d'Inaouen exécuté par Enda-Maghreb, etc.).
32. En ce qui concerne la pertinence du projet pour le FIDA, dans son programme d'options stratégiques (COSOP) pour le Maroc (1999), le Fonds préconisait l'amélioration des conditions de vie des ruraux pauvres et focalisait son assistance

¹³ Ceci a donné lieu à la mise en place en 2003 du Cadre institutionnel pour le partenariat des services publics avec la société civile, à travers la circulaire N° 7 du Premier Ministre.

au gouvernement marocain sur quatre grands axes¹⁴ et ses interventions sur trois zones prioritaires, dont celle des montagnes. Le PDRZMH s'inscrit parfaitement dans les objectifs et les priorités sociospatiales du COSOP.

33. Caractéristiques de la conception du projet. Le projet, conçu au début du millénaire, avait les caractéristiques d'un projet de développement rural intégré. Ce type de projet qui comporte un large éventail d'activités visant à améliorer la production, les infrastructures agricoles, les services et le niveau de vie met l'accent sur les liens entre les différentes composantes. Cette approche était cohérente avec le programme d'options stratégiques pour le pays¹⁵ qui prescrivait une approche territoriale plutôt que sectorielle. Le risque avec cette approche est que les ressources soient éparpillées et que l'impact réalisé soit faible. Les trois principaux investissements prévus dans le Rapport du Président étaient les suivants: i) amélioration des infrastructures socioéconomiques (25% des coûts de base); ii) remise en état de petits périmètres d'irrigation (23% des coûts de base); et iii) développement local participatif (10% des coûts de base). Les deux premiers investissements étaient inclus dans la deuxième composante concernant "la mise en œuvre de programmes de développement local" qui constituait l'investissement principal (78% des coûts de base). Par conséquent, les ressources disponibles pour les autres composantes et sous-composantes étaient relativement limitées (22% des coûts de base). Par exemple, appui aux services financiers et aux microentreprises (2% des coûts de base) et appui à l'autonomisation des femmes (3% des coûts de base). Le projet appuyait des activités relatives à l'amélioration des systèmes pastoraux et sylvopastoraux, la production végétale, la santé animale, la recherche et le développement, les microentreprises, l'écotourisme, etc. Toutes ces activités avaient une justification mais, compte tenu des ressources limitées dont elles étaient dotées, certaines ont peiné à donner des résultats significatifs. Une stratégie plus efficace aurait probablement pu conduire le projet à se concentrer sur un nombre restreint d'activités. Selon le chargé de programme, ceci n'était pas un problème puisque certaines activités étaient censées tester des technologies et des approches (exemple la recherche). En réalité, le déséquilibre budgétaire entre les composantes est compréhensible dans la mesure où la zone du projet avait des besoins énormes en équipement de base si bien que, sauf augmentation substantielle du budget, il était difficile de satisfaire les nombreux besoins exprimés par la population sans se heurter à ce déséquilibre. Sur le terrain, la mission s'est rendue compte effectivement de la priorité accordée aux infrastructures de base, et ce au détriment, dans une certaine mesure, d'activités d'appui, d'encadrement et de renforcement des capacités des producteurs.
34. De façon générale, les objectifs et les approches du projet tout comme les sous-secteurs d'intervention, étaient pertinents. Toutefois l'évaluation du programme de pays a noté que la mise en œuvre de certaines actions était entravée par des contraintes liées aux capacités des bénéficiaires et des organismes d'exécution ainsi qu'à un certain manque de flexibilité du projet empêchant celui-ci de s'adapter aux nouvelles réalités. Par exemple, le PDRZMH prévoyait la réalisation de 210 plans de développement de douar durant les trois premières années. Ces plans se sont avérés irréalistes, étant donné les capacités limitées de l'organisme d'exécution (la Direction provinciale de l'agriculture de Marrakech) sur le plan opérationnel et organisationnel, mais aussi du fait des contraintes budgétaires imposées par le Ministère des finances. L'exemple le plus significatif est celui du remplacement des contrats-programmes annuels conclus avec les associations de

¹⁴ i) répondre aux besoins exprimés par les communautés rurales en matière de développement agricole et d'amélioration des conditions de vie; ii) promouvoir la sécurité alimentaire nationale et celle des ménages, en diversifiant la production et en appuyant les produits qui disposent d'un avantage comparatif sur les marchés nationaux et internationaux; iii) renforcer la planification et l'exécution décentralisées et déconcentrées, en appuyant la création ou la consolidation d'institutions locales et de la société civile; et iv) améliorer l'accès des ménages ruraux pauvres aux ressources productives, telles que la terre, l'eau, le savoir-faire technique et les services financiers.

¹⁵ COSOP 1999.

base par des contrats-actions, faute de pouvoir disposer des ressources budgétaires à temps.

35. Sur un autre plan, certaines difficultés ou impacts négatifs constatés au moment de l'exécution n'ont pas été anticipés lors de la formulation, ce qui a parfois entraîné des conséquences fâcheuses pour le projet et les bénéficiaires, par exemple: problèmes fonciers empêchant la mise en place de certains équipements (pont sur l'oued du douar Azal), non disponibilité de locaux pour les actions d'alphabétisation (douar d'Ighil), concurrence déloyale sur le marché et non certification de certains produits de terroir (douar El Maghzen, coopérative d'Agoundes), réduction voire disparition des subventions publiques en faveur de l'élevage (groupement Tiourer de l'ANOC/commune d'Ouled Mataa), problèmes d'assainissement dans beaucoup de douars ayant eu accès à l'eau potable par branchement à domicile. Toutes ces difficultés n'étaient pas toujours faciles à surmonter et surtout, comme le souligne l'évaluation du programme de pays (EPP), il était souvent difficile de corriger les plannings des projets exécutés par les organismes d'exécution, alors que le caractère participatif des activités pouvait justifier l'allongement des durées prévues¹⁶.
36. Besoins des ruraux pauvres. Globalement le projet était en prise sur les besoins des populations pauvres et les principaux problèmes à résoudre pour atténuer la pauvreté. L'EPP a noté que la quasi-totalité des actions s'adressait directement aux populations les plus vulnérables. Cette pertinence était évaluée à l'aune de la cohérence entre les priorités des populations et le contenu des composantes du projet (objectifs et produits attendus). De même, la sous-composante sur la promotion de la femme répondait aux besoins des femmes, compte tenu de leur situation précaire, marquée par des niveaux d'analphabétisme élevés, le manque d'organisation et l'absence de revenu¹⁷.
37. Ciblage. Le PDRZMH a adopté une approche qui consistait à cibler un douar entier: les interventions étaient programmées sur la base d'un PDD élaboré en concertation avec les populations locales. Les communes étaient associées au choix des douars les plus nécessaires, notamment s'agissant des infrastructures de base. En outre, le processus de ciblage a permis au projet, dont la zone d'intervention était déjà située dans l'une des 14 provinces retenues par le gouvernement comme zone de priorité sociale, de cibler les communes rurales et les douars les plus pauvres¹⁸. Toutefois, le projet a touché seulement la moitié des bénéficiaires¹⁹ prévus dans le Rapport du Président (112 000 personnes)²⁰. Aucune explication n'est fournie à ce sujet dans le rapport d'achèvement. À cet égard, il nous semble que compte tenu des ressources mises à la disposition du projet, de l'étendue du territoire (2 400 km²), de la dispersion des douars concernés et du coût relativement élevé des interventions en montagne, l'élargissement du groupe cible à l'ensemble de la population des 17 communes a été une exagération lors de la conception du projet. Ainsi, on peut dire que le projet a été un peu trop ambitieux en termes de couverture spatiale et de groupe cible.
38. En résumé, le projet PDRZMH a été très pertinent par rapport au contexte du pays, aux priorités du FIDA et aux besoins des bénéficiaires. Une certaine insuffisance se remarque au niveau du ciblage territorial trop large et de la diversité des actions à entreprendre, dont certaines ne relèvent pas des compétences techniques de

¹⁶ FIDA, 2008, Évaluation du programme de pays, page 20.

¹⁷ FIDA, 2012, Rapport d'achèvement, page 4.

¹⁸ Le ciblage a d'abord tenu compte des zones agroécologiques, au nombre de trois (haute montagne, moyenne montagne et plaine). À l'intérieur de chaque zone, trois niveaux de ciblage ont été privilégiés: le 1^{er} niveau concerne les douars les plus pauvres parmi les douars de la zone, le 2^e niveau de ciblage concerne les populations des douars partageant une même ressource naturelle (eau, parcours, forêt, etc.) ou exploitant une infrastructure de base commune (piste, système d'adduction d'eau potable), le 3^e niveau de ciblage s'adresse aux couches les plus vulnérables: petits agriculteurs ou agriculteurs sans terre, femmes et jeunes auxquels le projet devait apporter un appui spécifique (Rapport d'achèvement du projet, DPA, mars 2012).

¹⁹ FIDA, 2013, Rapport d'achèvement, page vi.

²⁰ FIDA, 2000. Rapport du Président, page 5.

l'organisme d'exécution, la DPA. Ainsi, la mission accorde à la *pertinence* la note satisfaisante (5).

Efficacité

39. Les résultats du projet se mesurent par rapport aux réalisations des objectifs immédiats et sont examinés en détail ci-dessous.

Objectif spécifique 1: Renforcement des capacités d'autogestion des associations de base formelles et informelle.

Le projet prévoyait que les plans de développement de douar et les contrats - programmes annuels soient élaborés avec l'aide d'une équipe d'animateurs. Selon le rapport d'achèvement, le PDRZMH a atteint cet objectif avec l'élaboration de 217 PDD, malgré la réduction du nombre d'animateurs responsables²¹. Cependant, l'élaboration de l'ensemble des PDD s'est étalée sur trois ans, alors que les plans auraient dû être établis durant la première année²². Au niveau quantitatif ces résultats sont satisfaisants. Toutefois, le rapport d'achèvement ne traite pas de la qualité de ces PDD ni du processus de leur mise en place. Le rapport à mi-parcours (2006) a relevé plusieurs aspects de nature différente, comme l'intégration des actions, le ciblage des bénéficiaires et leur formation, qui ont donné lieu à des problèmes divers.

40. Par ailleurs, il convient de signaler que sur les 217 PDD élaborés, seuls 70 ont débouché sur l'établissement de contrats-programmes annuels avec les associations de base. S'agissant des autres PDD, la direction du projet a privilégié les contrats-actions. En outre, ces contrats-programmes, malgré leur appellation "annuels" n'ont pas été scindés en plusieurs années et leur coût n'a pas été pris en compte dans la fixation du budget annuel qui a ainsi été très insuffisant. Quant à leur mise en œuvre, elle a rencontré de nombreuses contraintes d'ordre méthodologique, organisationnel, administratif et technique, ce qui a engendré dans certains cas des critiques de la part des partenaires (populations et autorités locales) et a ébranlé la confiance acquise grâce aux actions d'animation, à la sensibilisation de la population bénéficiaire et à l'élaboration participative des PDD²³. Ainsi, on peut dire que la mise en œuvre de l'approche participative, basée sur l'élaboration de PDD et leur contractualisation à travers la signature de contrats-programmes annuels, a été remise en cause, puisque les contrats-programmes ont cédé la place à des engagements liés à l'action. Le PDD n'a pas réellement permis aux populations concernées de disposer d'un instrument de contractualisation et de suivi du processus de développement de leur terroir face à l'administration. D'ailleurs, seule la DPA dispose des documents (en langue française) des PDD²⁴. Ce choix a réduit considérablement la portée de l'approche participative qui vise dans son essence l'implication progressive des bénéficiaires dans le processus de prise en charge de leur propre développement et de leur propre destinée même si de nombreuses actions réalisées dans le cadre des PDD ont été bien internalisées par les bénéficiaires (petite et moyenne hydraulique, adduction d'eau potable, etc.)²⁵.
41. Les investigations qui ont été entreprises sur le terrain à l'occasion de la mission de l'EvPP ont permis de constater que le PDD comme instrument de promotion du développement local a permis de bien identifier les besoins des douars et de planifier les actions prioritaires. Toutefois, le PDD est aujourd'hui oublié par les bénéficiaires voire même par l'administration. Ceci nous conduit à conclure que comme instrument de diagnostic le PDD a atteint son but, mais comme instrument

²¹ Certains PDD ont concerné plusieurs communautés au lieu d'une seule comme initialement prévu (370 communautés ont ainsi été ciblées au lieu de 217).

²² FIDA, 2012, Rapport d'achèvement, page 9.

²³ FIDA, 2006, Rapport de la mission d'examen à mi-parcours, page 7.

²⁴ Ce qui n'est pas le cas des plans de développement communaux (PDC) qui sont disponibles en langue arabe dans toutes les communes visitées.

²⁵ DPA de Marrakech, 2012, Rapport d'achèvement PDRZMH, pages 30 et 31.

de négociation et de contractualisation s'inscrivant dans la durée entre les acteurs locaux et l'administration, le PDD a moins bien réussi.

42. Le projet avait prévu d'inciter les communautés à constituer des associations de développement de base (ADB) pour participer à l'élaboration de leur PDD ainsi qu'à la mise en œuvre des actions et assurer leur gestion. Le projet devait organiser, à l'intention des représentants des ADB, des formations sur la gestion associative, administrative et comptable, des formations spécifiques liées à leurs responsabilités (par exemple, gestion de réseaux d'irrigation, adduction d'eau potable, activités génératrices de revenus, etc.) et des formations relatives à la programmation des activités du projet ainsi que des visites d'échanges d'expériences avec d'autres douars. Le projet a pu appuyer la création de 156 associations et le renforcement de 52 associations déjà existantes. Selon le rapport d'achèvement, toutes ces ADB au lieu des 20% prévus par le programme ont pu officialiser leur statut juridique. Le rapport d'achèvement observe que les ADB sont devenues des interlocutrices incontournables des prestataires de services techniques au niveau communautaire s'agissant de certains domaines tels que la gestion des installations d'adduction d'eau potable et les aménagements de petite et moyenne hydraulique. Par contre, dans certains autres domaines (alphabétisation, entretien des pistes, aménagements pastoraux et forestiers, certaines activités génératrices de revenus, etc.), les ADB sont beaucoup moins performantes.
43. Le projet prévoyait des activités visant à améliorer les conditions de vie des femmes au moyen de cours d'alphabétisation et de l'équipement de 50 foyers multifonctionnels. Les réalisations du projet dans ce domaine sont traitées d'une manière plus approfondie un peu plus loin, dans la partie relative à l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. En tout cas, on peut conclure qu'au niveau de la promotion de la femme cet objectif n'a été atteint que partiellement.

Objectif spécifique 2: Amélioration des conditions de production et augmentation et diversification des revenus agricoles et extra-agricoles des groupes cibles.

44. Le projet avait prévu l'amélioration de la production agricole sur les terres irriguées et les terres bour. À cet effet, le projet a entrepris l'aménagement hydro-agricole de périmètres de petite et moyenne hydraulique et contribué à améliorer et diversifier les systèmes de production végétale au moyen de plantations. Les progrès accomplis ont été recensés dans la partie relative à la mise en œuvre du projet (paragraphe 25 à 30), et il est évident que l'extension des superficies irriguées (totalisant 4 816 ha) grâce aux aménagements hydro-agricoles a généré des résultats importants. À ce titre, on peut citer: i) la diversification des cultures permise par l'amélioration de l'efficacité des réseaux de distribution d'eau modernisés (par exemple, introduction du cerisier dans le douar Ouawisseft); et ii) l'augmentation des rendements des cultures maraîchères et des plantations arboricoles (de 23% et entre 18%-27%, respectivement). Les prévisions finales du projet quant à l'augmentation de 50% de la production irriguée ne sont atteintes qu'à moitié car, selon le rapport d'achèvement de projet, la plupart des plants fruitiers distribués ne sont pas encore productifs²⁶. De notre côté, nous pensons que la médiocre maîtrise technique des cultures par les agriculteurs peut être également à l'origine de la faible augmentation de la production en irrigué.
45. Dans l'ensemble, ces actions qui semblent avoir eu un impact positif sur la diversification des systèmes de production végétale en zones montagneuses ne se sont toutefois pas toujours traduites par une amélioration très importante des rendements, et ce en raison de nombreux problèmes techniques liés à la conduite des cultures, notamment le choix des espèces et des variétés en zones

²⁶ FIDA, 2012, Rapport d'achèvement, pages 10 et 15.

montagneuses, la densité des plantations, la taille des arbres, le traitement des plantations et la gestion de l'irrigation. C'est le cas, par exemple, des plantations d'amandiers et de pommiers en forte densité sur des terrasses exiguës irriguées au moyen d'un système de submersion gravitaire peu efficace.

46. En ce qui concerne la valorisation des produits, le projet a introduit 2 unités de trituration et 6 batteuses à poste fixe qui ont contribué à améliorer la qualité des produits finis d'origine agricole, notamment l'huile d'olive et la farine de blé. Le matériel d'extraction de l'huile de noix et des huiles de plantes aromatiques et médicinales, acquis en collaboration avec d'autres projets, a permis d'améliorer d'une part la qualité des productions agricoles et d'autre part le niveau de professionnalisme des agriculteurs. Ces améliorations ont certainement eu lieu mais il convient de signaler que l'impact de ces unités et du matériel de transformation reste assez limité, sauf dans le cas de la coopérative Zitouna Dahbia qui a bénéficié d'une unité de trituration et de matériel de récolte et de taille. En effet, cette coopérative qui regroupe 18 oléiculteurs semble avoir enregistré une amélioration du rendement des oliviers et de la qualité de l'huile. S'agissant des autres unités de trituration installées dans la région (douars Maghriira, Ighil), leur impact reste assez limité et il manque parfois les conditions propices à une meilleure valorisation de leur potentiel (local approprié, technicité des coopérateurs, éloignement et accès au marché, etc.). Dans le domaine des plantes aromatiques et médicinales, le cas de la coopérative d'Agoundes (douar El Maghzen) est assez représentatif dans la mesure où, malgré le matériel d'extraction d'huiles essentielles mis à sa disposition, la coopérative est obligée de vendre 75% de sa récolte sous la forme de plantes séchées ce qui se traduit par un manque à gagner. Les raisons de cette perte sont notamment l'absence de certification des produits et la concurrence déloyale des produits de mauvaise qualité vendus à moitié prix sur le marché.
47. En définitive, le projet a contribué à mieux valoriser les produits agricoles. Toutefois, il est difficile d'affirmer que le projet a favorisé un début de structuration de filières, d'autant plus que les circuits traditionnels d'intermédiaires continuent à jouer pleinement leur rôle dans l'écoulement de la production agricole, notamment celle des petits producteurs montagnards, et que l'exploitation des unités de transformation de produits agricoles introduites par le projet demeure limitée.
48. Les travaux de recherche-développement concernaient de nouvelles variétés de maïs et de haricot vert et des aspects techniques de la conduite de diverses cultures: pomme de terre, olivier, pommier, prunier et cognassier. À la fin du projet, 63% des essais de démonstration prévus avaient été réalisés. Le retard pris dans l'élaboration et la mise en œuvre de la convention de collaboration entre la DPA et l'INRA semble avoir pénalisé la réalisation de l'ensemble des activités prévues. Par ailleurs, les entretiens conduits par la mission de l'EvPP à l'INRA à Marrakech ont permis de constater qu'une bonne partie du programme de recherche réalisé dans le cadre du projet semblait davantage porter sur des actions de vulgarisation et de formation des producteurs que sur la production de connaissances scientifiques qui auraient contribué à enrichir les données de base techniques dont les techniciens de la DPA ont besoin pour leurs interventions en zones montagneuses.
49. En matière de production et santé animales, les réalisations portaient sur la rétrocession de 73 géniteurs de race Sardi (contre 80 prévus) aux fins de l'amélioration génétique du troupeau ovin local. Toutefois, aucun géniteur caprin n'a été rétrocédé aux éleveurs, alors que l'objectif de distribution était de 80 boucs, et aucun géniteur bovin n'a été rétrocédé sur les 20 initialement prévus par le projet²⁷. Selon le Gouvernement, il s'agissait d'une décision prise d'un

²⁷ DPA, 2012, Rapport d'achèvement, page 22.

commun accord avec les missions de supervision du projet. Deux groupements d'éleveurs ont été créés dans les communes rurales de Sidi Belhaj et Ouled Matâa.

50. Par ailleurs, le projet a entrepris la vaccination contre l'entérotoxémie et a mené des campagnes de déparasitage interne des petits ruminants. Il y a également eu des campagnes annuelles de traitement des abeilles contre la varroase. Ces actions semblent avoir eu un impact positif selon les éleveurs et les apiculteurs rencontrés par la mission²⁸.
51. En définitive, les interventions en matière d'élevage ont certes permis une certaine intensification de la production animale, mais celle-ci reste tributaire des effets de la sécheresse et de la politique de l'État, notamment en matière de subventions dont l'impact peut réduire à néant les efforts entrepris pour améliorer l'élevage. Cependant, on pourrait arguer que sans l'intervention du FIDA la situation en matière d'élevage serait encore plus difficile face aux contraintes mentionnées ci-dessus.

Objectif spécifique 3: Amélioration des conditions de vie des populations en facilitant leur accès aux infrastructures socio-économiques de base.

52. Le projet prévoyait d'apporter un appui aux communautés villageoises isolées ayant de graves problèmes d'enclavement ou d'accès à l'eau potable. L'aménagement de 240 km de pistes a permis de désenclaver 82 douars, soit 112% des prévisions. Le réseau de pistes aménagées a notamment facilité l'accès aux marchés, fait baisser les coûts de transport et de location du matériel agricole et contribué à une hausse relative des revenus des agriculteurs. Toutefois, il convient de signaler que certaines pistes réalisées n'ont pas permis de désenclaver complètement et durablement certains douars (Azal, Tassila, etc.) à cause notamment de problèmes fonciers et de l'insuffisance du budget.
53. En matière d'adduction d'eau potable, le projet a permis de desservir 92 douars, soit 130% des prévisions, puisque le programme prévisionnel envisageait l'approvisionnement en eau potable de 71 douars. Les systèmes d'adduction d'eau potable installés dans les douars ont permis d'approvisionner les ménages en eau potable à domicile, d'améliorer les conditions d'hygiène de l'utilisation de l'eau et de réduire le temps consacré à la corvée d'eau qui incombait aux femmes et aux enfants. Le partenariat très étroit entre la DPA et le service provincial de l'eau ainsi que la participation active de la population ont été les facteurs de la réussite de ce volet du PDRZMH.

Objectif spécifique 4: Facilitation de manière durable de l'accès aux services financiers des populations pauvres et en particulier des femmes.

54. En matière d'accès au microcrédit, la Fondation ARDI et la Fondation Al Amana sont présentes et actives dans la zone du projet. Les femmes, comme les jeunes et les hommes, ont accès au crédit mais pas toujours sans difficultés. Au total, 22 370 prêts ont été octroyés, alors que le projet n'en prévoyait que 18 000 (soit un taux de réalisation de 124%). Les femmes représentent 32% des bénéficiaires. Le projet a mis en place 79 activités génératrices de revenus et microentreprises dont 33 ont été financées dans le cadre du projet (partenariat entre l'État et les associations) et 46 en partenariat avec d'autres acteurs (INDH). Ce chiffre dépasse largement les prévisions du projet qui prévoyait la création de 10 microentreprises. Les activités génératrices de revenus qui ont été mises en place concernent différents domaines: apiculture, plantes aromatiques et médicinales, élevage ovin et caprin, cuniculture, écotourisme et unités de transformation et de valorisation des produits agricoles. Ces activités ont permis une certaine valorisation des potentialités de la zone, ont apporté beaucoup de satisfaction à certains porteurs de projets et ont familiarisé les femmes et les jeunes avec l'utilisation du microcrédit et l'établissement de partenariats. En termes de revenus générés, les résultats sont

²⁸ DPA, 2012, Rapport d'achèvement, page 22.

très variables. Les meilleurs résultats sont obtenus avec les activités génératrices de revenus liées à l'élevage (caprins et ovins), qui peuvent rapporter de 1 000 à 3 000 DH/an, pour les caprins et pour les ovins respectivement, en plus de l'autoconsommation et de l'accroissement de la taille du troupeau. Le foyer féminin de Tifaouine, où une monitrice est toujours présente et s'occupe de l'accompagnement des femmes et de la commercialisation, arrive à générer, selon le rapport d'achèvement de projet, un revenu de 25 000 DH/an. Ce montant nous semble réaliste sur la base de l'entretien que la mission a eu avec la monitrice dont le circuit de collecte et d'écoulement des produits fabriqués par les femmes de la région est assez bien développé et organisé.

Objectif spécifique 5: Promotion de la gestion durable des ressources naturelles.

55. Les aménagements de conservation des eaux et des terres et les aménagements fonciers ont consisté en la correction des ravins pour un volume de 28 000 m³ et à l'aménagement de 2 100 ha de banquettes de défense et de régénération des sols et de 400 ha de murettes en pierres. Ces aménagements ont eu des impacts positifs, notamment: le ralentissement des crues torrentielles et la protection des infrastructures de base (routes, seguias, etc.), la maîtrise et l'atténuation de l'érosion hydrique, la mise en place de plantations arboricoles notamment oléicoles, le développement de la végétation naturelle en amont des ouvrages, etc. Par ailleurs, on peut dire que les aménagements réalisés et ceux existants ont contribué dans une certaine mesure à protéger les infrastructures hydrauliques réalisées en aval (barrage Lalla Takerkoust et périmètre irrigué d'Al-Haouz).
56. Cependant, en matière d'amélioration pastorale et sylvopastorale, l'efficacité du projet sur la gestion durable des ressources naturelles a été limitée, compte tenu des faibles niveaux de réalisation. Concrètement, les actions d'amélioration pastorale en forêt sur 3 000 ha et de mise en repos sur 5 000 ha n'ont pas été réalisées. Des contraintes socio-institutionnelles liées à la mobilisation des populations et à la gestion de la convention signée entre la Direction provinciale de l'agriculture et la Direction régionale des eaux et forêts (DREF) ont été citées comme étant les causes de cette situation²⁹. À ce propos, des divergences relatives à l'approche des interventions en milieu forestier ont été signalées à la mission d'EvPP par les responsables de la DREF qui estiment que l'application de l'approche participative ne doit pas se faire de la même manière chez les agriculteurs et chez les usagers de la forêt. Ceci étant dit, il convient de signaler que la population du douar Assoul (bénéficiaire des actions du projet) a réussi à s'entendre avec la DREF pour mettre en place un périmètre de reboisement de 220 ha (cactus, caroubiers, amandiers) en dehors de la dynamique du PDRZMH.
57. En conclusion, les quatre domaines d'allocation principaux (infrastructures socioéconomiques, remise en état de petits périmètres irrigués, développement local participatif et conservation des eaux et des sols) affichent des niveaux de réalisation élevés et, par conséquent, ont fortement contribué à la réalisation des objectifs. Au vu de l'analyse présentée ci-dessus, l'évaluation de la performance juge *l'efficacité* du PDRZMH satisfaisante (5). Pour attribuer cette note, les évaluateurs ont pris en considération les montants alloués et les coûts effectifs des différentes activités et, en particulier, l'accent mis sur les infrastructures. En outre, la note tient compte du fait que le projet a été conçu comme un projet pilote censé tester des approches innovantes, ce qui explique pourquoi l'efficacité du projet a été variable selon les activités.

Efficience

58. L'analyse économique du projet montrait que le taux de rentabilité économique (TRE) était légèrement inférieur (13,41%) au taux de 15% avancé dans l'étude de préévaluation. Le TRE actualisé du projet était de l'ordre de 28,2%, si l'on ne tenait

²⁹ FIDA, 2010, Rapport de mission de supervision, paragraphe 49.

pas compte des équipements sociaux (pistes de désenclavement et adduction d'eau potable). Dans l'hypothèse d'une éventuelle augmentation de 15% des frais de fonctionnement et d'entretien à partir de la première année après l'achèvement du projet (2012), le TRE serait de 13%. En tout cas, le TRE du projet a été jugé adéquat pour un projet qui, d'une part, intervenait dans une région défavorisée à l'économie dominée par l'agriculture paysanne et qui, d'autre part, avait pour principal objectif la lutte contre la pauvreté. De ce fait, il convient d'ajouter aux avantages économiques qui ont été chiffrés dans l'analyse économique, les nombreux avantages sociaux tels que l'accès aux infrastructures socioéconomiques, le désenclavement des douars, la dynamique socioprofessionnelle, la diversification des revenus, l'amélioration des conditions d'hygiène et du régime alimentaire, le renforcement des capacités des acteurs en place, l'intégration de la femme rurale dans le processus de développement, l'amélioration et la préservation du potentiel des ressources naturelles.

59. Certains coûts unitaires ont été plus élevés que prévu initialement. Il s'agit: i) des pistes rurales; et ii) des périmètres de petite et moyenne hydraulique (entre 45% et 94% de plus qu'anticipé). Les principales raisons évoquées sont l'envolée des prix des matières premières (ciment, acier, etc.) et le coût de la main-d'œuvre. Plus spécialement, en ce qui concerne la petite et moyenne hydraulique, de prime abord, le coût paraît élevé comparé au coût moyen des réhabilitations réalisées au niveau national. Deux caractéristiques importantes du projet "Al-Haouz" peuvent justifier l'augmentation du coût moyen à l'hectare: la situation géographique du projet en montagne, voire en haute montagne, et l'éparpillement de la superficie aménagée qui couvre un très grand nombre de périmètres distants les uns des autres (91 périmètres au total) et d'une superficie moyenne par périmètre inférieure à 53 ha. De plus, le rapport d'achèvement note que certaines estimations relatives à la petite et moyenne hydraulique ont été inférieures aux coûts unitaires utilisés par d'autres agences de développement dans des projets récents. Ainsi, le coût moyen de la réhabilitation des périmètres de petite et moyenne hydraulique du projet était 20 388 DH/ha. Si l'on se tourne vers d'autres projets réalisés au niveau de la province, le coût maximal admis (Banque mondiale) était de 27 500 DH/ha et celui du Compte du Millenium Challenge (USA) était de 30 000 DH/ha. S'agissant de l'adduction d'eau potable, le coût total du programme réalisé qui a concerné 103 douars et sous-douars s'élève à 28,29 millions de DH pour une population totale de 43 000 habitants, soit une moyenne de 657 857 DH/1 000 habitants. La modicité de ce montant s'explique par le fait que le projet n'a financé qu'une partie des équipements, le reste ayant été pris en charge par les bénéficiaires, soit directement, soit avec l'aide d'autres partenaires³⁰. Rappelons que l'adduction d'eau potable n'était pas prévue dans la première version du projet puisqu'elle ne figure pas dans le rapport de la préévaluation initiale du projet. C'est d'ailleurs pour cela que cette composante n'a été financée par le FIDA qu'à hauteur de 4%, le reste ayant été pris en charge par l'État. Les coûts des autres composantes ont été conformes aux estimations d'évaluation (défense et régénération des sols, aménagement du territoire, plantations fruitières et aménagement agropastoral).
60. Les coûts prévus pour la gestion du projet étaient estimés à 1,5 million d'USD, soit 6% des coûts de base dans le Rapport du Président. Selon les données fournies dans le rapport d'achèvement de projet, le coût effectif a été égal à 1,3% des coûts de base. Ce chiffre est extrêmement bas du fait des facteurs mentionnés ci-dessous mais nous ne disposons pas de données supplémentaires pour l'étayer ou l'infirmer. En tout cas, la prolongation de la durée d'un projet à elle seule, l'inflation des prix et, probablement, le recours à l'assistance technique entraînent généralement un accroissement des coûts.

³⁰ À titre de comparaison, signalons qu'un projet visant l'adduction de l'eau potable au profit de huit douars de la province de Tiznit, réalisé en 2010 a coûté près de 5 millions de DH pour une population de 1 013 habitants.

61. Le PDRZMH a été approuvé le 7 décembre 2000 et le prêt a pris effet le 22 janvier 2002, soit 13 mois et deux semaines plus tard, ce qui est au-dessus de la moyenne de la région (11 mois et deux semaines) et aussi de la moyenne du FIDA (12 mois). La date d'achèvement a été reportée de 2 ans et demi pour rattraper les retards importants survenus à mi-parcours. Selon le rapport d'achèvement de projet, il y a eu un ralentissement à mi-parcours en raison de problèmes liés au personnel (taux de remplacement élevé, retraites anticipées) résultant d'une décision politique (départ volontaire à la retraite), d'une mauvaise gestion du personnel et de contraintes budgétaires.
62. Sur la base de ces éléments, la mission juge le critère de *l'efficience* plutôt satisfaisant (4).

B. Impact sur la pauvreté rurale

63. Les principaux impacts du PDRZMH sont présentés dans les paragraphes suivants.
64. Avant d'examiner les impacts constatés, il convient de préciser qu'il est difficile d'attribuer principalement aux interventions du projet les mutations observées au niveau de la région. En effet, depuis au moins une dizaine d'années, la région dans son ensemble traverse des changements importants qui tiennent à l'évolution générale de l'économie et de la société marocaines mais également à l'action de nombreux programmes et projets établis dans la région, y compris le PDRZMH.
65. **Revenus et actifs des ménages.** Selon le cadre logique (préévaluation), le revenu était censé augmenter directement grâce à l'accroissement et la diversification de la production végétale et animale et grâce à l'expansion des microentreprises. À cet égard, l'évaluation des effets et impacts des actions du PDRZMH montre que les activités génératrices de revenus qui rapportent le plus sont liées à l'élevage (caprins et ovins): les revenus varient de 1 000 à 3 000 DH/an, pour les caprins et pour les ovins respectivement, en plus de l'autoconsommation et de l'accroissement de la taille du troupeau. Le cas de l'association féminine de Tamount (douar Ameghrass) est typique: acquisition de 54 brebis en 2008 au profit de 27 femmes bénéficiaires dont le troupeau comptait en 2013 plus de 600 têtes. On constate que même si les foyers féminins n'ont pas connu un grand succès, celui de Tifaouine, où une monitrice est toujours présente pour s'occuper de l'accompagnement des femmes et de la commercialisation, arrive à générer un revenu de 25 000 DH/an. En fait, la monitrice devenue "femme d'affaires" veille à l'écoulement d'une grande partie de la production artisanale dans les hôtels et par des circuits aboutissant aux grands centres urbains, notamment Casablanca, et permet ainsi une amélioration des revenus des femmes de l'association Tifaouine. Par ailleurs, les activités génératrices de revenus liées à l'apiculture³¹ ont produit sur cinq ans un revenu net de 82 270 à 102 060 DH pour un rucher de 30 ruches; la qualité du miel de la région est un atout important qui garantit un prix moyen de 300 à 400 DH/kg, ce qui est assez rentable pour les producteurs. Globalement, selon l'enquête de terrain du rapport d'achèvement de projet, 69% des ménages ruraux pauvres ont pu pratiquer une activité génératrice de revenus, ce qui s'est traduit par un impact positif sur leurs revenus. Le taux de contribution des activités génératrices de revenus au revenu des ménages est de 21% en moyenne, avec une variation de 1% à 49% selon la nature de l'activité. Ce sont l'élevage, la transformation et le conditionnement des produits agricoles, et l'apiculture qui ont eu le plus d'incidences positives sur le revenu des ménages.
66. Le rapport d'achèvement de projet se réfère à l'analyse de la rentabilité économique pour estimer que l'accroissement des revenus des exploitants imputable à la marge brute additionnelle générée par la production végétale et animale a été en moyenne (entre 2002 et 2010) de 1 604 DH/exploitant/an. À cet égard, le rapport note que cette marge a évolué durant toute la période

³¹ Douar Assoul, commune rurale de Talat N'Yacoub et Tiwizi douar Taourirte, commune rurale d'Asni.

d'observation du projet et, selon les produits concernés, pourrait atteindre 6 231 DH/exploitant/an en 2030. Toutefois, ces estimations sont de pures spéculations et il n'existe pas de données sur l'augmentation des revenus durant la vie du projet. Ceci dit, les entretiens effectués pendant la mission d'EvPP nous ont permis de constater en particulier que: i) les agriculteurs des hautes vallées qui avaient développé ou introduit certaines espèces arboricoles (cerisier, prunier, pommier, etc.) avaient nettement amélioré leurs revenus agricoles; ii) les aménagements de petite et moyenne hydraulique avaient eu un impact positif direct sur les revenus des irrigants notamment grâce à l'accroissement des superficies irriguées et l'amélioration des rendements; iii) la modernisation de l'apiculture avait eu également un impact positif sur les revenus des familles en raison de l'augmentation de la productivité des ruches; iv) la réussite la plus significative en termes de revenu avait été celle de l'élevage des petits ruminants notamment chez les femmes; et v) les initiatives de développement des plantes aromatiques et médicinales et des unités de trituration ne semblaient pas avoir eu d'incidences significatives, du moins pour l'instant, sur les revenus des bénéficiaires.

67. Dans le rapport de l'EPP, on trouve des exemples de réalisation d'infrastructures qui ont amélioré considérablement l'accès des ménages ruraux aux marchés: i) le douar de Ouidraren (commune rurale d'Aghbar) a bénéficié d'une piste d'accès de 1 km et d'un important ouvrage (radier busé submersible) pour le franchissement de l'oued qui l'enclavait. Cette action a eu un effet très perceptible sur l'amélioration des conditions de vie et sur l'écoulement de la production locale de noix; ii) dans le douar de Tizi Imli (commune rurale d'Imigdal, cercle d'Asni), les habitants ont constaté que les sacs de farine et les bouteilles de gaz leur revenaient 20 à 30% moins cher depuis l'aménagement d'une piste de 6 km (ce tronçon desservait quatre douars au total)³².
68. L'impact sur les avoirs matériels concerne des améliorations qui sont plutôt liées au capital social (par exemple l'aménagement des pistes, etc.). Cependant, selon l'enquête du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), l'impact du projet a été renforcé par des effets indirects tels que: i) la nature de l'habitat qui s'est amélioré; ii) l'utilisation du gaz comme énergie de cuisson des aliments qui est passée de 55% des ménages à la mi-parcours à 70% actuellement; iii) le taux d'électrification qui est passé de 75% des ménages à la mi-parcours à 94% actuellement; et iv) le nombre de ménages équipés en télévision qui est passé de 74% à la mi-parcours à 91% actuellement. Ces résultats sont encourageants mais il demeure difficile de les attribuer au projet dans la mesure où d'autres programmes interviennent dans la région et où les revenus tirés de l'emploi en dehors de la région (notamment dans les grandes villes comme Casablanca, Agadir, Marrakech) contribuent largement à l'amélioration des conditions de vie dans les douars.
69. Sur la base de ces éléments, la mission juge le critère *revenus et actifs des ménages* satisfaisant (5).
70. **Capital humain et social et autonomisation.** L'élaboration participative de plans de développement de douar, impliquant les populations locales et leurs associations et organisations de base, a été le principal outil utilisé par le projet pour renforcer les capacités des acteurs locaux afin de les rendre plus autonomes et de leur permettre de s'approprier le processus de développement de leur territoire. Selon le rapport d'achèvement de projet, cette approche a induit un changement dans les attitudes et a accru la confiance de la population. Plus particulièrement, le rapport observe que les bénéficiaires sont plus sûrs d'eux-mêmes et mieux à même d'analyser leurs potentialités et leurs contraintes et de proposer des actions plus adaptées à leur environnement. Ces acquis sont en

³² FIDA, 2008, Rapport d'évaluation du programme de pays, page 32.

réalité difficiles à mesurer, d'autant plus que le projet n'a pas recueilli de données sur la situation de référence dans ce domaine avant le démarrage du projet. Il n'est donc pas évident de valider ces constats. Toutefois, la mission a constaté sur le terrain qu'effectivement les représentants des populations rurales rencontrés dans les douars connaissaient bien la problématique du développement de leur territoire, étaient capables de dialoguer avec leurs partenaires, y compris avec le projet, et avaient également lancé des initiatives collectives pour améliorer les conditions de vie dans leurs douars (adduction d'eau potable, pistes, seguias, etc.).

71. Au niveau des ADB, il existe davantage d'éléments démontrant le renforcement des capacités de celles-ci et leur autonomisation. L'idée novatrice de financer des activités génératrices de revenus et des microentreprises à l'intention de ces ADB a favorisé leur autonomie financière et, dans une certaine mesure, leur durabilité. Ainsi, certaines de ces ADB sont capables: i) de gérer leurs projets collectifs et de chercher des circuits de commercialisation; ii) de prendre de plus en plus d'initiatives pour conclure des partenariats sans l'appui du programme et donc de mobiliser des financements pour des projets économiques; et iii) d'appuyer des groupements et/ou associations de jeunes et de femmes pour les faire évoluer vers des coopératives de production ou de services³³. Cependant, l'échelle de ces résultats n'est pas clairement évaluée. En somme, on peut dire que le projet a réellement favorisé l'essor des associations. Toutefois il convient de signaler que les ADB les plus solides sont celles qui s'occupent de la gestion de l'eau potable ou de l'eau d'irrigation pour le bien de tout le douar. Quant aux ADB à caractère économique (créées pour pratiquer des activités génératrices de revenus), elles ont tendance à évoluer vers des groupements d'acteurs économiques qui se caractérisent souvent par une démarche et une stratégie individuelles.
72. Sur un autre plan, le développement des ADB a donné lieu à l'émergence d'un nouveau type d'élite dirigeante qui tranche avec l'élite traditionnelle. Il s'agit de jeunes dirigeants d'associations de plus en plus rompus au travail associatif et capables de s'imposer dans l'arène politique locale³⁴. Certains dirigeants associatifs sont très visibles dans l'espace associatif et dans les comités locaux de l'INDH. L'association est devenue un lieu de compétition et d'enjeu de pouvoir.
73. En ce qui concerne l'eau potable, grâce à l'aménagement de systèmes d'adduction d'eau potable, le projet a permis: i) de rapprocher l'approvisionnement jusqu'au domicile; ii) d'améliorer les conditions d'hygiène de l'utilisation de l'eau; iii) de faire gagner du temps aux femmes et aux enfants qui sont chargés de la corvée d'eau. Selon l'enquête du SYGRI, le taux de ménages qui disposent d'un branchement individuel en eau potable a atteint 87% (contre 50% à la mi-parcours). Le coût de l'eau potable est jugé acceptable (3 DH/m³) par la majorité des populations rencontrées durant les visites dans les douars, d'autant plus que la gestion des systèmes d'adduction d'eau potable est assurée par les associations dans un esprit de solidarité et d'entraide, tenant compte de la situation économique, notamment des populations les plus démunies.
74. L'aménagement de pistes a également contribué de manière non négligeable au dynamisme socioéconomique: désenclavement, baisse des coûts de transport, amélioration des conditions de transport, accès plus facile à l'équipement socioéconomique, accroissement des échanges commerciaux avec l'environnement extérieur. C'est ainsi que, pour se rendre à l'école, la distance et la durée du trajet ont été réduites, passant de 6 km à 5 km et de 1,87 à 0,67 heure, respectivement; pour se rendre au dispensaire, la distance est passée à 4,22 km au lieu de 5,19 km et la durée à 0,81 heure au lieu de 1,58³⁵ heure. En somme, le réseau de routes et de pistes installées par le projet a contribué effectivement à faciliter les

³³ FIDA, 2012, Rapport d'achèvement, page 19.

³⁴ Les membres de la mission d'EvPP (septembre 2013) ont eu l'occasion de rencontrer d'anciens membres d'ADB devenus présidents ou élus communaux.

³⁵ FIDA, 2012, Rapport d'achèvement, page 16.

déplacements des populations des douars de montagne relativement enclavés et isolés, des populations qui doivent pouvoir accéder aux services sociaux généralement situés dans les villes en plaine. Toutefois, l'entretien de ce réseau constitue un véritable défi pour les communes et les douars dont les ressources sont souvent limitées.

75. À la lecture de la documentation du projet et à l'issue des visites de la mission sur le terrain, il semble que ce soit dans le domaine du capital humain et de l'autonomisation que le projet ait obtenu les résultats les plus importants. Ce constat est globalement confirmé dans l'évaluation du programme de pays (2008).
76. Sur la base de ces éléments, la mission juge le critère *capital humain et social et autonomisation* très satisfaisant (6). Pour attribuer cette note, l'équipe de l'évaluation a accordé une importance particulière à l'amélioration de l'accès à de meilleurs services au moyen de la construction de pistes et de systèmes d'adduction d'eau potable.
77. **Sécurité alimentaire et productivité agricole.** Le projet prévoyait une augmentation de la production en zone irriguée de 50% à l'achèvement et une augmentation du rendement moyen des céréales en zone bour de 25% et des arbres fruitiers de 30%. Selon les documents disponibles, il apparaît que ces objectifs n'ont pas été atteints. Toutefois, au niveau de la production agricole, le projet a contribué à la fois à la diversification des systèmes de culture et à l'intensification des systèmes de production, ainsi qu'à l'amélioration des rendements. En matière de production végétale, le projet a contribué à l'amélioration de certaines cultures, en particulier: i) les céréales, qui ont progressé de 16%; ii) les plantations fruitières, notamment l'olivier, le pommier, l'amandier, le cerisier et le noyer, qui ont bénéficié d'une augmentation de superficie de plus de 10% et affiché des hausses de rendement allant de 18% (zone irriguée) à 27% (zone bour); et iii) les cultures maraîchères, qui ont enregistré un accroissement de superficie de 22% en 2011 et une augmentation des rendements de 23%³⁶.
78. En ce qui concerne la production animale, le projet prévoyait une augmentation par unité de 20% et une augmentation du rendement moyen des ruches de 40%. L'amélioration de la production animale devait découler notamment d'un gain de poids important des antenais avec une augmentation des bénéfices par tête de presque 1 000 DH, et du doublement, voire triplement, de la productivité des ruches dont la modernisation permettait de passer de 2 Kg à 6 Kg de miel par ruche. De même, le traitement des ruches a permis de doubler la productivité, qui est passé de 10 Kg à 20 Kg/ruche³⁷. Toutes ces améliorations de la productivité signalées dans le rapport d'achèvement de projet sont bien évidemment difficiles à vérifier à l'occasion d'une mission de courte durée sur le terrain. Toutefois, de nombreux bénéficiaires rencontrés pendant cette mission ont indiqué que les améliorations de la productivité étaient bien réelles. Ceci dit, nous pouvons observer que l'amélioration de la production agricole aurait pu avoir un impact plus important et plus étendu si le projet avait davantage fourni appui et encadrement aux agriculteurs, notamment dans les parcelles des douars montagneux les plus éloignés où la mission a constaté des problèmes concernant les plantations arboricoles (choix des espèces, densité, taille, etc.). Ces problèmes étaient certainement imputables à une mauvaise maîtrise des aspects techniques par les agriculteurs et, par conséquent, à un manque d'encadrement de la part des services concernés.
79. Au niveau de la sécurité alimentaire, le rapport d'achèvement de projet note une amélioration dans la population, puisque 93% de la population cible a déclaré n'avoir pas connu de période de disette pendant les 12 derniers mois. Cependant, le rapport ne fournit pas d'information sur la situation avant le projet. L'enquête du

³⁶ FIDA, 2012, Rapport d'achèvement de projet, page 15.

³⁷ DPA, 2012, Rapport d'achèvement, page 28.

SYGRI souligne qu'avant le projet, 51% des enfants de moins de 5 ans souffraient de malnutrition chronique, à mi-parcours ils étaient 42%, et en 2012 on n'en comptait plus que 25%. Cette amélioration était, selon le rapport, le résultat de plusieurs facteurs: i) l'aménagement de périmètres irrigués qui a contribué à la diversification des cultures et à l'augmentation des rendements, permettant ainsi de dégager une marge bénéficiaire plus importante; ii) l'intensification et la diversification de la production végétale et de la production animale, avec la distribution de plants et de géniteurs, la distribution de petit matériel agricole, le renforcement des capacités dans les domaines organisationnels et techniques, qui ont contribué à l'amélioration de la productivité agricole; et iii) la valorisation des produits et des ressources naturelles locales qui a été permise par la mise en place d'activités génératrices de revenus, le développement de microentreprises et l'accès au microcrédit. Toutefois, il convient de signaler que l'amélioration de la sécurité alimentaire ne peut pas être attribuée principalement aux actions du projet car plusieurs autres facteurs nous semblent avoir contribué à cette amélioration: i) les années 2000 ont été caractérisées au Maroc par une accélération de la croissance par rapport à la décennie précédente: 4,6% en moyenne de 2000 à 2009 contre 2,6% dans les années 1990; ii) l'insertion de la région dans un espace économique national voire international plus dynamique; iii) l'intervention d'autres projets et programmes notamment l'INDH à partir de 2005; et iv) l'apparition d'un mouvement migratoire: les habitants de la région partent vers les grandes villes du pays en quête d'emploi et leurs revenus ont joué et continuent à jouer (comme nous l'avons constaté pendant la mission) un rôle crucial pour les populations des douars montagneux concernés par les interventions du PDRZMH.

80. Compte tenu des résultats prévus par le projet en matière de production agricole et sur la base de l'examen des points ci-dessus, la mission juge le critère de *sécurité alimentaire et productivité agricole* plutôt satisfaisant (4).
81. **Ressources naturelles, environnement et changement climatique.** Le projet avait un objectif spécifique relatif à la gestion durable des ressources naturelles. Plus particulièrement, les actions proposées visaient à préserver les ressources en eau, freiner la dégradation des sols et assurer la préservation du potentiel sylvopastoral de la zone.
82. La zone du projet a bénéficié de plusieurs ouvrages (irrigation et adduction d'eau potable) et aménagements (conservation des eaux et des sols, parcours collectifs). Les aménagements des périmètres d'irrigation ont permis de réduire les pertes en eau grâce au bétonnage des seguias qui a considérablement atténué les effets négatifs de l'écoulement dans la terre; l'installation d'équipements permettant d'économiser l'eau a favorisé la préservation des ressources en eau (par exemple, périmètre El Massira). Ceci dit, l'irrigation gravitaire au niveau de la parcelle associée à une densité d'arbres très élevée ne permet pas nécessairement de mieux valoriser une ressource en eau rare. Quant aux ouvrages d'adduction d'eau potable, ils ont permis, par l'intermédiaire des systèmes collectifs d'adduction d'eau potable, de limiter les forages et les creusements anarchiques de puits individuels et surtout consenti aux pauvres un accès facile à l'eau et une amélioration de leurs conditions d'hygiène. Cependant, la réalisation d'une analyse de la zone de captage d'eau n'est pas clairement établie.
83. Les actions de conservation des eaux et des terres et d'aménagement foncier ont contribué à la conservation des eaux et des sols par les moyens suivants: i) régénération des sols dégradés en amont des ouvrages réalisés (banquettes, pierres sèches et gabions); et ii) maîtrise des eaux de ruissellement qui contribuent à alimenter les réserves en eau souterraines. Réalisés sur une superficie assez modeste (plantation de 700 ha d'atriplex et de 100 ha de luzerne arborescente), les aménagements pastoraux n'ont eu certainement qu'un impact très limité sur la réhabilitation des parcours dégradés, l'amélioration de l'alimentation du cheptel et la conservation de la biodiversité. S'agissant du reboisement et de la conservation

des ressources forestières, les aménagements n'ont pas eu lieu. Sur le plan de l'éducation environnementale, le projet a suscité une prise de conscience chez de nombreux opérateurs et associations de la zone et a favorisé l'apparition de bonnes pratiques axées sur la gestion durable des ressources naturelles. Cette éducation a été renforcée dans plusieurs associations et groupements de femmes, en partenariat avec le Parc naturel du Toubkal et la DPA. En outre, les activités de valorisation des plantes aromatiques et médicinales et le développement de l'apiculture ont contribué à la préservation de la biodiversité naturelle (forêt, faune, parcours). L'impact de la sensibilisation est difficile à vérifier dans les rapports. Il est cependant possible qu'il y en ait eu un, probablement limité.

84. En ce qui concerne le changement climatique, rien n'a été réalisé spécifiquement aux fins d'une meilleure adaptation à ses effets. Toutefois, on peut estimer que les actions de protection des ressources naturelles, notamment l'eau, le sol et le couvert végétal, contribuent directement ou indirectement à l'adaptation, d'autant plus que les populations souffrent déjà de sécheresses récurrentes et d'une augmentation des risques liés à la fréquence accrue des phénomènes climatiques extrêmes, signe du changement climatique, qui peuvent causer beaucoup de dégâts en montagne (crues violentes, inondations, éboulement).
85. Globalement, cet objectif a été partialement atteint avec les résultats des actions de conservation des eaux et des terres et d'aménagement foncier et ceux de l'irrigation. Cependant, les conventions avec les populations sur la gestion des espaces sylvopastoraux n'ont pas été signées. En outre, les améliorations concernant la gestion des parcours et le couvert végétal ont été limitées.
86. Sur la base de ces éléments, la mission juge le critère *ressources naturelles, environnement et changement climatique* plutôt satisfaisant (4).
87. **Institutions et politiques.** Le PDRZMH n'a eu d'impact direct ni sur les institutions ni sur les politiques. Cependant, le projet a contribué dans une certaine mesure à la décentralisation, puisque la Direction provinciale de l'agriculture de Marrakech était responsable de la gestion de l'ensemble des activités. Toutefois, cette décentralisation n'a pas donné lieu à un transfert de la direction du projet au centre de travaux agricoles d'Amizmiz, comme prévu au stade de la formulation du projet.
88. D'un autre côté, on peut dire qu'indirectement les capacités des prestataires de services publics ont été renforcées, notamment s'agissant des interventions dans des zones montagneuses difficiles. De même, l'action du projet a certainement contribué à renforcer la cohésion des actions des communes, qui ont pu améliorer la couverture de leur territoire par les infrastructures de base et favoriser ainsi l'intégration et la cohérence territoriales. Au niveau des douars, le projet a consolidé les liens de solidarité entre les membres des communautés locales dans la perspective d'une gestion concertée de leurs territoires et de leurs ressources naturelles. Le projet a également permis de renouveler le dialogue et le partenariat entre les organisations de base et les services publics, ce qui contribue, dans une certaine mesure, à renforcer le processus de gouvernance locale.
89. En matière de stratégie globale de développement, on peut dire que le PDRZMH a contribué à mettre en exergue la problématique des zones de montagne et la nécessité de mettre en place une stratégie de développement durable applicable à ces zones, dont le développement va relever d'une nouvelle Direction, la Direction du développement de l'espace rural et des zones de montagne.
90. Sur la base de ces éléments, la mission juge le critère *institutions et politiques* plutôt satisfaisant (4).
91. En résumé, compte tenu des données du rapport d'achèvement du projet et des informations et observations recueillies sur le terrain, l'évaluation juge l'impact global sur la pauvreté rural satisfaisant (5). En attribuant cette note, l'évaluation

met l'accent sur les avancées en matière de capital humain et social et en matière d'autonomisation.

C. Autres critères de performance

92. **Durabilité.** La durabilité du projet est variable selon les résultats considérés. Certains résultats bénéficieront du soutien du Projet de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz (PDFAZMH) approuvé en décembre 2011. D'autres programmes, tels que le Plan Maroc vert, l'Initiative nationale pour le développement humain, le Millennium Challenge Corporation sont de nature à créer un environnement propice à la consolidation des acquis du projet.
93. En l'état actuel des choses, la durabilité des actions relatives à la promotion de la femme n'est a priori pas assurée, d'autant plus que beaucoup de foyers féminins et d'ateliers de formation et d'alphabétisation ne sont plus fonctionnels. Toutefois, on peut imaginer que, dans ce domaine, l'action des services publics spécialisés sera certainement renforcée et que, par conséquent, ces services pourront préserver les avantages produits par les interventions. En matière de promotion de la femme, de nombreux programmes peuvent relever le défi dans ce domaine, notamment l'INDH et les programmes des services ministériels concernés, dans le cadre de la stratégie de développement des zones montagneuses.
94. Au niveau institutionnel, le gouvernement a renforcé le développement des zones de montagne et le Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime a créé un cadre institutionnel composé de divers comités provinciaux et régionaux chargés d'assurer la coordination et le pilotage du Plan Maroc vert. L'établissement de la direction du PDFAZMH à la DPA est de nature à favoriser la valorisation de l'expérience acquise par l'unité de coordination du projet du PDRZMH, même si une partie des membres de cette dernière ne sont plus en place.
95. La durabilité de nombreuses ADB créées ou consolidées par le PDRZMH pose problème. D'ailleurs, seules 50% des ADB sont fonctionnelles sur les 156 créées et les 52 consolidées. En réalité, cette fragilité concerne plus particulièrement les ADB (notamment les coopératives et les groupements) à caractère économique qui sont généralement confrontées à des difficultés ayant trait à la maîtrise des techniques de production, d'organisation et de commercialisation (y compris du point de vue de la concurrence avec les acteurs privés). Quant aux associations liées à l'adduction d'eau potable et aux associations d'usagers de l'eau agricole (AUEA), leur durabilité tient à l'intérêt et à la cohésion sociale des membres du groupe.
96. La durabilité des PDD est très faible. D'ailleurs aucun douar ne continue à se référer à cet instrument de planification qui a été toutefois très utile pour définir les besoins, les priorités et les actions à entreprendre dans le cadre du PDRZMH. Actuellement, les PDD constituent simplement une base de données à la disposition de la DPA, qui peut être exploitée pour des opérations similaires à celles du PDRZMH. En fait, seule l'intégration des PDD dans les plans communaux de développement pourrait assurer la durabilité des PDD à l'avenir, ce qui n'est pas le cas pour l'instant. À cet égard, un examen rapide du plan de développement communal d'Asni (2009-2014) montre que celui-ci ne se réfère pas aux PDD ni, par conséquent, aux besoins et actions recensés dans ces derniers. Ceci pose un double problème concernant, d'une part, le lien qui existe entre le processus des PDD et celui de la planification institutionnelle du développement local et, d'autre part, la gestion des savoirs au niveau du projet, qui ne semble pas avoir été assurée convenablement, du moins en ce qui concerne la valorisation des acquis du processus des PDD.
97. La diversification des systèmes de culture semble avoir eu un impact positif. Cependant, elle ne s'est pas toujours traduite par une amélioration notable des rendements et ce en raison de nombreux problèmes liés à la gestion technique des cultures, notamment le choix des espèces et des variétés en zones montagneuses,

la densité de plantation, la taille des arbres, le traitement des plantations et l'irrigation. C'est le cas, par exemple, des plantations très denses d'amandiers et de pommiers sur des terrasses exiguës irriguées au moyen d'un système de submersion gravitaire peu efficace. Certaines plantations observées par la mission n'étaient pas en très bon état, ce qui laissait douter de leur durabilité.

98. Sur le plan de l'amélioration des systèmes d'élevage, deux groupements d'éleveurs ont été créés dans les communes rurales de Sidi Belhaj et Ouled Matâa. Selon les interlocuteurs de la mission d'EvPP, le groupement de Tiourer (90 éleveurs) créé en 2010 dans la commune d'Ouled Matâa avait perdu depuis lors une bonne partie de ses adhérents à cause de la sécheresse et de la réduction drastique des subventions publiques en faveur de l'alimentation du bétail et de la vaccination des animaux. Cette situation pose également des questions d'organisation.
99. Pour ce qui est de la durabilité des activités génératrices de revenus, on remarque que ce sont généralement les activités mises en place à titre individuel qui ont pu se maintenir, voire se développer. Quant à celles qui ont été lancées dans le cadre de l'économie solidaire, elles ont connu un succès plutôt mitigé à l'exception des projets apicoles. Les échecs ont été essentiellement dus à une mauvaise maîtrise de la gestion technique de l'activité génératrice de revenus, au manque/insuffisance de financement alloué au fonctionnement, aux difficultés de commercialisation et à des défaillances dans le suivi et l'accompagnement du projet. Toutefois, il semble que le PDFAZMH pourrait consolider certains acquis du PDRZMH. Par exemple, le nouveau projet prévoit la mise en place d'un processus d'accompagnement organisationnel et technique sur la certification et la labellisation des produits, le marketing et la professionnalisation des filières.
100. Au niveau de la maintenance des infrastructures, la durabilité est faible. Même si les associations sont dans l'ensemble bien organisées, les associations d'usagers de l'eau agricole manquent des moyens financiers nécessaires pour prendre en charge l'entretien des infrastructures hydrauliques et le renouvellement de certains équipements des systèmes d'adduction d'eau potable. La tarification de l'eau potable actuellement pratiquée dans les douars est abordable pour l'ensemble des ménages, mais force est de constater que cette tarification ne couvre en général que la charge du coût direct de l'eau, ce qui risque à terme de conduire à la dégradation des installations, faute de ressources financières allouées à l'entretien et au renouvellement des équipements. Il convient également de signaler que le raccordement des logements au réseau d'eau potable a entraîné dans certains douars des problèmes d'assainissement liés à l'évacuation des eaux usées qui n'ont pas été pris en considération au départ et que le renouvellement de l'équipement d'adduction d'eau potable lourd risque de poser problème à l'avenir.
101. Les aménagements de pistes sont également fragiles et sont déjà confrontés à des problèmes tels que: dégradation de la structure des chaussées, érosion, glissement des talus, etc. Ces problèmes sont exacerbés par le manque de coordination entre les différents acteurs intervenant dans la zone. S'agissant de la prise en charge de l'entretien des pistes, ce manque de coordination induit un flou quant aux contributions de chacun, qui se traduit par une absence d'allocations budgétaires suffisantes pour assurer l'entretien à temps.
102. Globalement, la durabilité des nombreuses réalisations reste fragile mais celle de certains résultats sera assurée dans le cadre du Projet de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz. Toutefois, la durabilité de certaines réalisations telles que les PDD et leur insertion dans le système institutionnel national de planification et de gouvernance du développement (le passage du PDD au plan communal de développement) posent un sérieux problème. En outre, la durabilité de certaines infrastructures de base (pistes, adduction d'eau potable, seguias, etc.) mérite une attention particulière car il est difficile d'imaginer que seules les associations pourront continuer à gérer et

entretenir ce type d'installations dont l'entretien, voire le renouvellement, nécessitent parfois des fonds qui dépassent largement la capacité des associations. D'ailleurs, certains présidents de communes se plaignent de se trouver parfois obligés de prendre en charge des équipements dégradés dont ils n'avaient pas la responsabilité.

103. Sur la base de ces éléments, la mission juge le critère de la *durabilité* plutôt satisfaisant (4).
104. **Innovation et application à plus grande échelle.** Le FIDA définit une innovation comme "un processus qui permet de créer de la valeur ajoutée ou de résoudre un problème de façon originale" et "pour être considéré comme une innovation, un produit, une idée ou une démarche doit être nouveau dans son domaine, utile et économique à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif visé, et enfin surmonter les essais pilotes³⁸". Sur la base de cette définition, on peut estimer que le PDRZMH a apporté plusieurs innovations.
105. En particulier, l'approche d'intervention du PDRZMH était relativement innovante³⁹ car elle reposait sur la participation et la responsabilisation des bénéficiaires, s'agissant de l'élaboration des PDD et de la mise en œuvre et la gestion de projets collectifs. L'EPP a confirmé que le recours généralisé à l'approche participative était novateur en constatant que l'approche "plan de développement de douar", adoptée par le PDRZMH, constituait une réelle avancée vers des interventions plus intégrées sous l'angle à la fois spatial et social⁴⁰. Outre les activités de diagnostic et de planification relatives au développement des douars, l'EPP a noté que s'agissant des aménagements de petite et moyenne hydraulique et l'adduction d'eau potable, le processus participatif avait également été appliqué à toutes les étapes du projet (depuis l'information et la sensibilisation jusqu'à la prise en charge de la gestion des ouvrages). Toutefois, nous avons signalé plus haut les limites actuelles du produit phare (PDD) issu de cette approche.
106. La multiplication des ADB et leur association directe à l'exécution du projet peuvent être considérées comme une innovation, même si en réalité l'organisation sociale des douars a toujours existé et a toujours donné lieu à des liens de solidarité et d'entraide dans la tradition Touiza. La création d'associations féminines est probablement l'innovation la plus remarquable sur le plan social.
107. Dans le domaine de l'amélioration de la productivité des systèmes de production animale et végétale, l'introduction de nouvelles espèces végétales, l'amélioration génétique des animaux d'élevage, la vulgarisation de nouvelles pratiques agricoles, l'introduction d'unités de transformation de produits agricoles, la mise en place de circuits et filières pour la valorisation des produits agricoles, et la création d'associations et groupements pour l'organisation des producteurs, constituent vraisemblablement des innovations dans certains douars où les pratiques agricoles étaient parfois encore ancestrales.
108. En ce qui concerne l'application à plus grande échelle des innovations, on note que les partenariats instaurés avec le secteur privé sur divers aspects (encadrement, financement, commercialisation, formation, etc.) seront élargis dans le cadre du projet PDFAZMH. La mise à échelle de certaines initiatives introduites par les microentreprises et les activités génératrices de revenus est également prévue dans le cadre de ce projet. Il s'agit de gîtes touristiques, salles d'exposition, unités de transformation de produits agricoles, et valorisation des principaux produits de la zone (olives, pommes et viande).
109. La disponibilité de ressources, au niveau du projet et au niveau de l'État par l'intermédiaire du Plan Maroc vert, pour assurer l'application à plus grande échelle

³⁸ FIDA, 2009, Manuel de l'évaluation, méthodologie et processus.

³⁹ L'approche participative a été pratiquée par d'autres projets avant le PDRZMH (voir plus haut, Pertinence).

⁴⁰ FIDA, 2008, Évaluation du programme de pays, page 28.

des innovations promues par le projet n'est pas clairement établie, mais il semble difficile de procéder à cette transposition sans une intervention des pouvoirs publics. L'EPP fait valoir que l'approche participative a été reprise par d'autres projets comme le Projet de développement rural intégré centré sur la petite et moyenne hydraulique⁴¹ dans la province d'Al-Haouz et divers autres projets de développement de périmètres de mise en valeur en bour⁴². En outre, le PDFAZMH est censé entreprendre une application à plus grande échelle de certaines innovations introduites par le PDRZMH, notamment celles qui concernent le développement des filières et les techniques de valorisation des productions locales.

110. Sur la base de ces éléments, la mission juge le critère *innovation et application à plus grande échelle* satisfaisant (5). En attribuant cette note la mission a mis l'accent sur le fait que le projet avait été conçu comme une intervention pilote qui devait servir à tester et valider diverses approches conceptuelles.
111. **Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes.** L'objectif 3 du Rapport et recommandation du Président (2000) préconisait d'accroître et diversifier les revenus agricoles et extra-agricoles au moyen d'activités rémunératrices qui devaient profiter en particulier aux femmes et aux jeunes. Le cadre logique comportait ainsi une sous-composante relative à la promotion des femmes rurales. Celle-ci représentait 3% des coûts de base du projet. Plus spécifiquement, outre les activités liées à l'adduction d'eau potable, au microcrédit et aux activités génératrices de revenus, ciblant principalement les femmes, le PDRZMH prévoyait d'autres prestations telles que: alphabétisation fonctionnelle, formation professionnelle de base et création de structures d'accueil pour les enfants en bas âge, afin de permettre à leurs mères d'exercer des activités génératrices de revenu.
112. S'agissant des associations de développement de base, les femmes étaient représentées dans 43 associations (soit 20% au lieu des 40% prévus par le projet). Une des associations était présidée par une femme mais c'était l'exception qui confirme la règle. Du point de vue de la participation effective des femmes aux processus décisionnels, il a été noté que pour des raisons culturelles, la participation des femmes était très limitée et que la dynamique semblait en être à ses débuts. Ce constat a été confirmé par l'EvPP. Dans certains cas, cette situation a incité les femmes à créer leurs propres associations féminines. La zone comptait à la fin du projet 15 associations et 40 groupements féminins. Certaines de ces associations ont entamé un processus de transformation en coopératives. L'EPP soulignait en outre que les projets du FIDA au Maroc avaient aussi aidé les femmes à entrer en rapport avec des institutions externes à leur région, que ce soit pour demander des renseignements, obtenir des services ou encore accéder au microcrédit⁴³.
113. Sur le plan économique, le projet a contribué à la création d'activités génératrices de revenus au profit des femmes, notamment dans les domaines de l'élevage et de l'artisanat: l'accès au microcrédit a joué un rôle dans le développement de ces activités qui ont favorisé l'autonomisation des femmes sur le plan économique grâce à la génération de revenus féminins. Au niveau de l'accès aux services financiers, 22 370 prêts ont été octroyés et 32% des bénéficiaires ont été des femmes. Le rapport d'achèvement de projet indique que 244 femmes ont bénéficié de formations théoriques et pratiques dans de nombreux domaines liés aux activités génératrices de revenus qu'elles ont créées; 142 femmes ont bénéficié de voyages d'étude et 1 077 femmes ont pris part à des journées de sensibilisation sur l'organisation coopérative, la santé et la planification familiale. Le rapport

⁴¹ Financé par la Banque mondiale.

⁴² FIDA, 2008, Évaluation du programme de pays, page 43.

⁴³ FIDA, 2012, Rapport d'achèvement, page 12.

estime qu'une centaine de femmes disposent d'un revenu stable, ce qui semble très peu⁴⁴.

114. Le projet a équipé 70 classes d'alphabétisation sur 210 prévues (soit 33%). Le programme d'alphabétisation a touché quelque 4 900 femmes dont 2 113 ont réussi l'examen, soit la totalité de ce qui était prévu par le projet. En réalité le programme d'alphabétisation n'a pas été satisfaisant dans la mesure où beaucoup de douars n'ont pas mis en œuvre ce programme faute de locaux ou faute de budget pour rémunérer la monitrice. En fait l'analphabétisme continue de toucher une grande majorité des femmes dans les douars, y compris les jeunes filles. Au demeurant, même les jeunes filles scolarisées sont souvent obligées d'abandonner très rapidement l'école faute de moyens pour poursuivre leurs études après le cycle primaire. Globalement, on peut dire que l'objectif d'alphabétisation des femmes est faiblement atteint. D'ailleurs, le rapport de la mission de supervision à mi-parcours a recommandé que le nombre de foyers prévus soit réduit de 50 à 10.
115. Ce que le projet a réalisé au profit des femmes a certes relativement contribué à améliorer leurs conditions de vie (eau potable) et à renforcer leurs capacités techniques et économiques (alphabétisation, formation technique, etc.). Cependant le projet n'a pu contribuer que modestement à faire évoluer les traditions sociales en vue de renforcer le statut de la femme dans la vie des douars. Compte tenu des ressources limitées allouées aux activités et de l'environnement conservateur de la zone du projet, la mission juge le critère *égalité entre les sexes et autonomisation des femmes* plutôt satisfaisant (4).

D. Performance des partenaires

116. **FIDA.** Initialement, la supervision était assurée par l'UNOPS qui mettait l'accent sur les exigences de base selon les termes du prêt, dans le cadre de rapports contractuels définis avec le FIDA, et qui ne fournissait pas d'appui technique au projet. Mais à partir de 2007, la supervision du programme a été assurée directement par le FIDA et a porté non seulement sur la gestion financière, mais également sur l'ensemble de l'exécution du projet. Le FIDA a assuré à la fois des missions de supervision, au moins une fois par an afin de suivre l'exécution du projet, d'analyser son état d'avancement et de formuler des recommandations, et des missions d'appui à l'équipe de l'unité de coordination du projet, chaque fois que le besoin s'en est fait sentir. Le personnel de la DPA qui a pris part au projet semble exprimer une certaine satisfaction quant à l'appui apporté par les équipes de consultants engagés par le FIDA. Toutefois, les cadres de la DPA rencontrés par la mission ont souligné qu'il était nécessaire de veiller au renouvellement et à la diversification des équipes de consultants mobilisées par le FIDA pour assurer le suivi et l'accompagnement de l'exécution du projet et notamment de privilégier le recours à des profils ayant une bonne connaissance des spécificités du monde rural et de l'agriculture en zones de montagne. Concernant la stratégie de retrait du projet, on peut dire que les avantages générés par le projet sont renforcés dans le projet PDFAZMH.
117. La note pour la *performance* du FIDA est de 5 (satisfaisant).
118. **Gouvernement.** La direction du projet a réalisé une performance appréciable du point de vue du pilotage et de l'exécution du projet. Un effort a été consenti en faveur de la dynamisation du tissu associatif et coopératif et surtout en faveur de la concrétisation de l'approche participative, s'agissant d'identifier et de mettre en œuvre des actions prioritaires, ainsi que dans le domaine de l'égalité des sexes. La direction du projet a également facilité l'accueil de jeunes chercheurs chargés de réaliser des travaux de recherche dans la zone du projet⁴⁵. Malheureusement, le

⁴⁴ FIDA, 2012, Rapport d'achèvement, page 12.

⁴⁵ Mémoires de 3^e cycle d'étudiants de l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II sur l'impact des activités génératrices de revenus (Mme Sanae Benmali, 2009) et sur les conditions de mise sur le marché de la production de pommes à Asni (Mlle Rabah Imane, 2012).

projet a souffert de nombreux départs volontaires qui ont parfois entraîné des retards voire l'abandon de quelques actions.

119. La mission constate avec intérêt l'existence de partenariats multiples dans le projet. Toutefois, certains se sont montrés plus difficiles que d'autres. Pour ces derniers, la direction du projet et la DPA n'ont pas toujours réussi à trouver des solutions opérationnelles permettant de débloquer des situations difficiles (par exemple avec la DREF et l'INRA). Des lourdeurs fiduciaires ont également été constatées qui ont entraîné des retards dans l'exécution de certaines activités et, par conséquent, une prolongation du projet. Le système de suivi-évaluation ne semble pas avoir constitué un véritable outil de pilotage et de correction des interventions du projet, même s'il a produit un certain nombre d'enquêtes relatives à l'impact du projet et a permis de suivre les réalisations concrètes.
120. En ce qui concerne la qualité du rapport d'achèvement de projet, l'évaluation a jugé satisfaisante la portée du rapport. La qualité du rapport (méthodes, données et processus participatif) est également jugée satisfaisante puisque les causes et les effets semblent avoir été analysés. De même, les enseignements tirés dans le rapport d'achèvement sont pertinents et jugés satisfaisants. Toutefois, la franchise a été rétrogradée à modérément satisfaisante en raison de l'importance trop élevée accordée aux extrants (par exemple, le nombre de PPD et non leur utilisation et leur lien avec les objectifs globaux du projet).
121. La note attribuée à la performance du gouvernement est: plutôt satisfaisant (4).

E. Performance globale du projet

122. La note de l'évaluation des résultats globaux du PDRZMH est: satisfaisant (5). Cette note se base sur les notes attribuées au titre des sept critères d'évaluation⁴⁶ mais fait aussi appel au jugement des évaluateurs. Les notes attribuées au PDRMZH en ce qui concerne la performance du projet et la pauvreté rurale se situent entre modérément satisfaisant et satisfaisant mais sont tirées vers le haut par les notes relatives au capital humain et social et aux réalisations en matière d'infrastructures. Le critère innovation et application à plus grande échelle a également reçu la note satisfaisant. Les notes plutôt satisfaisant ont été attribuées à l'égalité entre les sexes, l'efficacité et la durabilité. Pour attribuer une note aux résultats globaux, l'évaluation a également pris en compte le caractère pilote et novateur du projet dans une zone qui était jusque-là particulièrement déshéritée à cause de la carence de services et d'infrastructures socioéconomiques, de l'aridité du milieu et des perspectives limitées en matière d'activités rémunératrices.
123. Plus précisément, l'évaluation a tenu compte du fait que ce projet visait à tester un grand nombre d'approches et d'activités différentes. Bien que toutes les activités n'aient pas été couronnées de succès, il est estimé que les allocations principales ont considérablement contribué à l'amélioration des moyens d'existence et des conditions de vie de la population cible. De plus, le PDRZMH est parvenu à améliorer les approches d'intervention en milieu rural et à consolider les liens de partenariat entre les administrations offrant des services techniques et les populations rurales.

⁴⁶ Ces critères sont: pertinence, efficacité, efficience, impact sur la pauvreté rurale, durabilité, innovation et application à plus grande échelle, égalité des sexes et autonomisation des femmes.

Points clés

- Le projet a été très pertinent par rapport au contexte du pays, aux priorités du FIDA et aux besoins des bénéficiaires. Certaines insuffisances tiennent surtout à l'éparpillement des interventions et au caractère irréaliste du mode de gestion initial. La pertinence est jugée satisfaisante (5).
- L'efficacité est jugée satisfaisante (5). En attribuant cette note, le fait que les principaux investissements (infrastructures socioéconomiques, remise en état de petits périmètres d'irrigation, développement local participatif et conservation des sols et de l'eau) affichent des niveaux de réalisation élevés a été pris en compte.
- La durabilité est jugée plutôt satisfaisante (4), vu l'environnement institutionnel qui est globalement favorable et la reprise de certaines réalisations par le projet de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz. Cependant, la durabilité de plusieurs réalisations telles que les PDD, quelques activités génératrices de revenus, les infrastructures de base et certaines plantations, est précaire.
- Le projet a contribué à améliorer sensiblement les conditions de vie et de production des populations cibles dans les zones montagneuses; il est parvenu à améliorer également les approches d'intervention en milieu rural et à consolider les liens de partenariat entre les administrations offrant des services techniques et les populations rurales. De ce fait, la performance globale du projet est jugée satisfaisante (5).
- Compte tenu des prestations que le FIDA a fourni afin d'assurer convenablement la conception, l'accompagnement de l'exécution et l'appui-conseil du pilotage du projet, la performance du FIDA est jugée satisfaisante (5). La performance du gouvernement a été jugée plutôt satisfaisante (4).

IV. Conclusions et recommandations

A. Conclusions

124. Le projet a été conçu comme une intervention pilote ayant pour but la mise en valeur de zones montagneuses particulièrement déshéritées. Il visait à tester et valider diverses approches conceptuelles susceptibles d'être développées et transposées dans d'autres zones montagneuses du pays, à encourager la participation des bénéficiaires par le biais de la décentralisation, l'accent étant mis sur la promotion de la femme, et à appuyer la création d'équipements socioéconomiques productifs auxquels les bénéficiaires puissent accéder.
125. L'objectif global du PDRZMH était le renforcement des capacités de gestion et de développement local des populations montagnardes aux fins de l'amélioration de leurs revenus, de leur niveau de vie et de leur sécurité alimentaire, avec le souci d'une utilisation durable des ressources naturelles. De ce fait, le projet s'est distingué par sa grande **pertinence** par rapport au contexte du pays, aux priorités du FIDA et aux besoins des bénéficiaires. Les insuffisances ont tenu au ciblage territorial trop large et à la diversité des actions à entreprendre dont certaines ne relevaient pas des compétences techniques de l'organisme d'exécution (DPA) (paragraphe 31-38).
126. **L'efficacité** du projet a été satisfaisante. En effet, le projet a réussi globalement, quoiqu'à des degrés divers, à atteindre ses cinq objectifs, à savoir: i) renforcer la capacité de participation et la participation effective des organisations de base à l'exécution du projet; ii) améliorer les conditions de production et accroître et diversifier les revenus agricoles et extra-agricoles; iii) améliorer les conditions de vie des populations en facilitant leur accès aux infrastructures socioéconomiques;

- iv) favoriser l'accès des populations pauvres et en particulier des femmes aux services financiers; et v) promouvoir la gestion durable des ressources naturelles. Les quatre principaux investissements (infrastructures socioéconomiques, remise en état de petits périmètres d'irrigation et développement local participatif et conservation des sols et de l'eau) ont affiché des niveaux de réalisation élevés (paragraphe 39-57).
127. Les coûts unitaires des différentes actions du projet sont restés globalement dans la limite des coûts moyens observés dans le pays et le taux de rentabilité du projet a été assez proche des prévisions. Cependant, l'exécution a été marquée par quelques problèmes de gestion du budget et du personnel. Ceci nous amène à conclure que le projet a été assez **efficace** en ce qui concerne la mise en œuvre de ses différentes composantes (paragraphe 58-62).
128. À la fin du projet, on peut dire que les conditions de vie des populations ont été nettement améliorées notamment, grâce au désenclavement des douars par des pistes et à l'adduction d'eau potable au profit des ménages. Les actions de petite et moyenne hydraulique et d'amélioration de la production végétale et animale ont contribué à l'amélioration de la sécurité alimentaire des populations et à l'accroissement des revenus des ménages. Les activités génératrices de revenus et les microentreprises créées par le projet ont également contribué dans une certaine mesure à l'accroissement des revenus des populations. Le PDRZMH a favorisé aussi le renforcement des capacités de planification et de gestion du monde rural, en introduisant l'approche douar qui a permis de recenser dans un cadre participatif les besoins prioritaires des habitants, de faire émerger de nombreuses associations et organisations de base et d'améliorer les compétences des prestataires de services techniques en matière d'approche participative et de dialogue avec les acteurs locaux. Tous ces acquis nous autorisent à conclure que le projet a eu un **impact** positif sur la réduction de la pauvreté dans la région (paragraphe 63-91).
129. Malgré ces résultats globalement positifs du projet, en termes notamment de pertinence, d'efficacité et d'impact sur la pauvreté, il convient de signaler que la mise en œuvre des différentes composantes s'est heurtée à des difficultés qui compromettent la **durabilité** de certaines réalisations. Il s'agit notamment des PDD auxquels aucun douar ne continue à se référer depuis la fin du projet. On peut estimer que cette situation peu satisfaisante tient principalement au fait que l'approche douar ne soit pas intégrée dans la planification institutionnelle (communale). Dans le même registre, un autre problème a été la gestion des savoirs au niveau du projet, qui ne semble pas avoir été suffisamment assurée pour valoriser les acquis du processus PDD.
130. Il en va de même pour la production végétale en zones montagneuses, les actions semblent avoir eu un impact positif mais certaines plantations étaient en mauvais état, ce qui laisse douter de leur durabilité.
131. La durabilité de certaines activités génératrices de revenus est également douteuse. On remarque que ce sont généralement les activités pilotées à titre individuel qui ont pu se maintenir voire se développer. Quant à celles qui ont été lancées dans le cadre de l'économie solidaire, elles ont connu un succès plutôt mitigé, à l'exception des projets apicoles. L'organisation des producteurs reste plutôt embryonnaire.
132. Enfin, s'agissant de la maintenance des infrastructures, les mécanismes et les ressources demeurent faibles (paragraphe 92-103).
133. En ce qui concerne **l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes**, les réalisations n'ont pu contribuer que modestement à faire évoluer les traditions sociales dans une perspective de renforcement du statut de la femme dans la vie des douars (paragraphe 111-115).

134. La mise en œuvre du projet prévoyait l'établissement de conventions-cadres avec plusieurs institutions partenaires. Parmi ces partenariats, ceux avec la Direction provinciale de l'équipement et avec le service de la protection des végétaux ont très bien fonctionné. En revanche, d'autres partenariats ont rencontré des problèmes, comme ceux avec la Direction régionale des eaux et forêts et avec l'Institut national de la recherche agronomique, les problèmes tenant principalement au financement des conventions-cadres et aux rôles et approches d'intervention qui n'avaient pas fait l'objet d'une concertation suffisante entre la DPA et ses partenaires (paragraphe 119).
135. L'expérience du projet et les innovations introduites ou mises au point par le PDRZMH sont très intéressantes pour le développement non seulement de la région montagneuse du Haouz mais également d'autres régions similaires du pays. Toutefois, force est de constater que la gestion des savoirs relatifs aux acquis du projet dans ce domaine a été plutôt timide voire inexistante. En effet, peu d'efforts ont été consentis pour analyser la diffusion, la valorisation et le transfert des acquis du projet (paragraphe 96).

B. Recommandations

136. Cette section formule un certain nombre de recommandations relatives à des aspects importants pour les opérations que le FIDA exécute actuellement au Maroc et pour ses futures opérations dans ce pays. Les cinq recommandations ci-dessous sont considérées comme étant stratégiques tant pour le FIDA que pour le gouvernement.
137. **Planification communale.** Afin d'assurer que le processus participatif futur sera durable, il semble logique de l'inscrire dans la planification communale qui est maintenant en place. Depuis la promulgation en 2009 de la loi n° 17-08 modifiant et complétant la loi n° 78-00 portant Charte communale, les communes sont tenues d'élaborer des plans de développement économique et social. Selon cette nouvelle loi, "le plan de développement communal décrit pour six années, dans une perspective de développement durable et sur la base d'une démarche participative prenant en considération notamment l'approche genre, les actions de développement dont la réalisation est prévue sur le territoire de la commune". L'adoption de ce nouvel instrument de planification locale, le plan de développement communal (PDC), constitue une avancée significative sur la voie de la décentralisation, dont il convient de tenir compte dans toutes les opérations de développement en milieu rural, y compris les projets du FIDA. En effet, l'inscription systématique de ces opérations dans le cadre des PDC constitue certainement un gage supplémentaire d'appropriation et de durabilité des actions de développement (paragraphe 129).
138. **Stratégie de développement durable dans les zones montagneuses.** Les zones montagneuses feront bientôt l'objet d'une stratégie de développement durable qui pourrait faire fond sur la longue expérience du FIDA dans les zones montagneuses marocaines. En effet, les acquis des projets du FIDA sont nombreux dans ce domaine et concernent notamment les approches spécifiques de la conception des projets en zones montagneuses et les modalités d'intervention. La capitalisation des acquis du FIDA et d'autres organismes intervenant en zones montagneuses serait d'une grande utilité, notamment pour la nouvelle Direction de l'espace rural et les zones montagneuses, et pourrait étayer directement l'élaboration de la stratégie et d'autres politiques (paragraphe 135).
139. **Établissement de partenariats pour l'exécution du projet.** L'établissement du partenariat entre les acteurs institutionnels participant à l'exécution du projet doit être soigneusement analysé et préparé dès le stade de la formulation afin de limiter autant que possible tout dysfonctionnement potentiel. En effet, les aspects méthodologiques, administratifs et financiers doivent être correctement planifiés

pour éviter les retards dans la mise en place des conventions et, par voie de conséquence, dans la réalisation des actions (paragraphe 134).

140. **Vulgarisation agricole.** Pour une diversification et une intensification durables des systèmes de culture, les agriculteurs doivent bénéficier d'un appui et d'un encadrement de longue haleine, afin d'acquérir des compétences techniques solides. Il faut également que les centres de recherche assurent un appui scientifique et technique aux fins de l'amélioration des connaissances techniques relatives aux zones montagneuses. Il convient donc d'accorder une attention particulière à la composante de vulgarisation agricole, s'agissant des projets qui interviennent dans des zones caractérisées par des pratiques agricoles plutôt traditionnelles (paragraphe 130).
141. Ces quatre recommandations s'appliquent directement au partenariat entre le Maroc et le FIDA et en particulier au nouveau "Projet de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz" (PDFAZMH) exécuté depuis 2012, ainsi qu'au futur "Programme de développement rural des zones de montagne" qui devrait couvrir à terme les zones de montagne de Sefrou, Tinghir, Azilal et Ouarzazate et qui sera exécuté sur une période de 15 ans en trois phases de cinq ans chacune.

Tableau comparatif des notes attribuées

<i>Critères d'évaluation</i>	<i>FIDA/Département gestion des programmes (PMD) Notes d'évaluation^a</i>	<i>IOE Notes d'évaluation^a</i>	<i>Écarts</i>
Performance du projet			
Pertinence	6	5	-1
Efficacité	5	5	0
Efficiency	4	4	0
Performance du projet^b	5	4,7	-0,3
Impact sur la pauvreté rurale			
Revenus et actifs des ménages	5	5	0
Capital humain et social et autonomisation	6	6	0
Sécurité alimentaire et productivité agricole	5	4	-1
Ressources naturelles, environnement et changement climatique	5	4	-1
Institutions et politiques	5	4	-1
Impact sur la pauvreté rurale^c	5	5	0
Autres critères de performance			
Durabilité	4	4	0
Innovation et application à plus grande échelle	5	5	0
Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes	5	4	-1
Résultats globaux du programme^d	5	5	0
Performance des partenaires^e			
FIDA	5	5	0
Gouvernement	5	4	-1
Moyenne nette des écarts			-0,46

^a Barème de notation: 1 = très insuffisant; 2 = insuffisant; 3 = plutôt insuffisant; 4 = plutôt satisfaisant; 5 = satisfaisant; 6 = très satisfaisant; n.f. = non fourni; n.a. = non applicable.

^b Moyenne arithmétique des notes attribuées aux critères de pertinence, d'efficacité et d'efficacité.

^c Il ne s'agit pas de la moyenne des notes attribuées aux différents domaines d'impact.

^d Il ne s'agit pas de la moyenne des notes des critères individuels d'évaluation mais d'une évaluation d'ensemble du projet, s'appuyant sur la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, l'impact sur la pauvreté rurale, la durabilité, l'innovation et application à plus grande échelle et l'égalité entre les sexes.

^e Les notes de la performance des partenaires ne constituent pas une composante de la note d'évaluation globale.

Notes du rapport d'achèvement

<i>Notes de la qualité du rapport d'achèvement</i>	<i>Notes PMD</i>	<i>Notes IOE/validation du rapport d'achèvement</i>	<i>Écarts nets</i>
Portée	6	5	-1
Qualité (méthodes, données, processus participatif)	6	5	-1
Enseignements	6	6	0
Franchise	6	4	-2
Note globale du rapport d'achèvement		5	

Barème de notation: 1 = très insuffisant; 2 = insuffisant; 3 = plutôt insuffisant; 4 = plutôt satisfaisant; 5 = satisfaisant; 6 = très satisfaisant; n.f. = non fourni; n.a. = non applicable.

Informations de base sur le projet

			Montant approuvé ^a (USD en milliers)		Montant effectif ^b (USD en milliers)	
Région	Proche-Orient et Afrique du Nord	Coût total du projet	30,243		36,574	
Pays	Maroc	Prêt FIDA et % du total	18 028	60%	20 444	56%
Numéro du prêt	556-MA	Emprunteur	10 946	36%	15 974	44%
Type de projet (sous-secteur)	Développement rural	Co-financeur 1 (gouvernement local)	240	0,79%	non disponible	non disponible
Type de financement	Prêt	Co-financeur 2 (institution nationale de financement)	80	0,26%	non disponible	non disponible
Conditions du prêt ^c	Intermédiaires	Co-financeur 3 Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)	128	0,4%	156	0,4%
Date d'approbation	7/12/2000	Co-financeur 4	41	0,14	non disponible	non disponible
Date de signature du prêt	25/07/2001	Bénéficiaires	780	2,58%	non disponible	non disponible
Date d'entrée en vigueur	22/01/2002	Autres sources				
Amendement	1	Nombre de bénéficiaires	112 000		60 000 (12 000 directs et 48 000 indirects)	
Prolongation du prêt	1	Institution coopérante	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets - UNOPS (2007 FIDA)			
Chargés de programme de pays	Abdelhamid Abdouli (actuel) Mounif Nourallah	Date de clôture du prêt	30/09/2008		31/03/2011	
Directeur régional	Khalida Bouzar ^d (actuel)	Revue à mi-parcours	Mai 2006		Novembre 2006	
Évaluateur du rapport d'achèvement	Catrina Perch	Décaissement du prêt du FIDA en fin de projet (%) ^e			95%	
Groupe chargé du contrôle qualité du rapport d'achèvement	Ashwani Muthoo Miguel Torralba Anne-Marie Lambert	Date du rapport d'achèvement			Décembre 2012	

Sources: Système de gestion du portefeuille de projets du FIDA (PPMS), rapport d'achèvement, Système prêts et dons (LGS).

^a Système de gestion du portefeuille de projets du FIDA (PPMS). Des incohérences entre le système de gestion de projets et programmes (PPMS) du FIDA et le rapport d'achèvement ont été relevées.

^b Rapport d'achèvement du FIDA 2012.

^c Il existe quatre types de prêts: i) des prêts spéciaux à des conditions très favorables, d'une durée de 40 ans, y compris un différé d'amortissement de 10 ans, exempts d'intérêts mais avec une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an; ii) des prêts à des conditions durcies, d'une durée de 20 ans, y compris un différé d'amortissement de 10 ans, avec une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an; iii) des prêts à des conditions intermédiaires, d'une durée de 20 ans, y compris un différé d'amortissement de 5 ans, avec un taux d'intérêt annuel équivalant à 50% du taux d'intérêt variable de référence; et iv) des prêts à des conditions ordinaires, d'une durée de 15 à 18 ans, y compris un différé d'amortissement de 3 ans, avec un taux d'intérêt annuel équivalant à 100% du taux d'intérêt variable de référence.

^d Directeurs régionaux précédents: Abdelmajid Slama (juin 1999 – septembre 2004); Mona Bishay (septembre 2004 – juillet 2008); Nadim Khouri (juillet 2008 – août 2011).

^e Le chiffre réel ne correspond pas exactement au taux de 95% de décaissement en raison de la fluctuation du taux de change DTS - d'USD.

Termes de référence de l'évaluation

A. Introduction

1. L'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA, réalisé en 2010 par le Groupe conjoint d'évaluation, a recommandé que le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) transforme son approche de l'évaluation¹ de projet en procédant à la validation des rapports d'achèvement de projet et en conduisant un nombre limité d'évaluations de la performance de projet (EvPP).
2. L'évaluation de la performance de projet est une forme succincte de l'évaluation de projet. Elle constitue la deuxième étape de la validation du rapport d'achèvement de projet et de l'analyse du rapport d'achèvement de projet et d'autres documents et rapports disponibles. L'évaluation de la performance de projet comporte des visites sur le terrain qui sont effectuées pour compléter les constats de la validation du rapport d'achèvement de projet et combler les lacunes d'informations et de connaissances. Le but de l'évaluation de la performance de projet est notamment de faire la lumière sur des aspects de l'exécution du projet et/ou de son impact qui n'ont pas été suffisamment traités dans le rapport de validation du rapport d'achèvement de projet. Tout comme le rapport d'achèvement, l'évaluation de la performance de projet applique les critères d'évaluation² déclinés dans le Manuel de l'évaluation d'IOE³ et des critères d'évaluation supplémentaires⁴.
3. Le Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la Province d'Al-Haouz (PDRZMH) appuyé par le FIDA dans le Royaume du Maroc a été sélectionné pour faire l'objet d'une évaluation de sa performance.

B. Le projet de développement rural dans les zones montagneuses de la Province d'Al-Haouz (PDRZMPH)

4. L'Accord de prêt numéro 556-MA qui finance le Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz est entré en vigueur le 22 janvier 2002. Le programme devait initialement durer six ans à compter de cette date. Cependant, dans le souci d'optimiser la gestion des ressources du projet, celui-ci a été prolongé pour que l'on puisse procéder à une réallocation de fonds en faveur de deux priorités: i) les groupes cibles: les pauvres, les femmes rurales et les jeunes chômeurs; ii) le recours à des relais institutionnels pour assurer le renforcement des capacités des organisations de base. Fixée initialement pour mars 2008, la date d'achèvement a ainsi été reportée au 30 septembre 2010 et la clôture du prêt au 31 mars 2011. Le financement du projet comprend un prêt du FIDA de 18 millions d'USD, soit 60% du coût total du projet. La contribution prévue du gouvernement était de 10,9 millions d'USD (36%), celle des bénéficiaires de 800 000 d'USD (2,6%) et celle des autres partenaires 500 000 d'USD (1,7%).
5. **Objectif du projet.** Le projet avait pour objectif global de contribuer au développement socioéconomique durable de la population rurale défavorisée des zones montagneuses de la province d'Al-Haouz. Concrètement, cela signifiait mettre l'accent sur l'accroissement et la diversification des sources de revenus de

¹ La politique d'évaluation du FIDA de mai 2011 peut être consultée à l'adresse: <http://www.ifad.org/pub/policy/oe.pdf>.

² Les critères d'évaluation sont: performance du projet (pertinence, efficacité, efficience), impact sur la pauvreté rurale (revenus et avoirs des ménages, capital humain et social et autonomisation, sécurité alimentaire et productivité agricole, ressources naturelles, environnement et changement climatique, et institutions et politiques), durabilité, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes, promotion de l'innovation et de l'application à plus grande échelle des innovations en faveur des pauvres, et performance des partenaires.

³ IOE (2009): Manuel de l'évaluation. Méthodologie et processus. Voir:

http://www.ifad.org/evaluation/process_methodology/doc/manual.pdf

⁴ Disponible en anglais sur: <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/101/e/EB-2010-101-R-8.pdf>

cette population afin d'améliorer ses conditions de vie, et favoriser une gestion durable des ressources naturelles.

6. Les objectifs spécifiques consistaient à mettre en œuvre des approches, des procédures, des mécanismes et des techniques visant à: i) renforcer la capacité d'autogestion des associations de base formelles et informelles; ii) améliorer les conditions de vie des populations en facilitant leur accès aux infrastructures socio-économiques de base; iii) améliorer les conditions de vie des populations en facilitant leur accès aux infrastructures socio-économiques de base; iv) faciliter de manière durable l'accès aux services financiers des populations pauvres et des femmes en particulier; et v) promouvoir la gestion durable des ressources naturelles. Le projet a été exécuté dans 17 communes rurales défavorisées de la province d'Al-Haouz, situées dans les deux cercles administratifs d'Amizmiz et d'Asni, au sud de Marrakech.
7. **Le groupe cible du projet.** Le groupe cible se composait des personnes les plus pauvres parmi les 111 773 habitants de la zone du projet. Au moment de la formulation du projet, le nombre total de ménages était estimé à 18 549, à raison de six personnes en moyenne par foyer.
8. **Justification du projet.** Le projet a été conçu comme une intervention pilote ayant pour but la mise en valeur de zones de montagne particulièrement déshéritées. Il devait permettre de tester et valider diverses approches conceptuelles susceptibles d'être adoptées et reproduites dans d'autres zones montagneuses du pays; encourager la participation des bénéficiaires dans le cadre de la décentralisation, en mettant l'accent sur la promotion de la femme; et appuyer la mise en place d'équipements socioéconomiques productifs auxquels les bénéficiaires pourraient accéder.
9. **Composantes du projet et coûts.** La mise en œuvre du projet était articulée autour de quatre composantes:
10. **Renforcement des capacités et promotion du développement local** (13% des coûts de base). Cette composante consistait à mettre en œuvre l'approche participative et à lancer les actions de développement destinées aux femmes rurales, au moyen d'une formation théorique et pratique du personnel d'intervention ainsi que des agents de la Direction provinciale de l'agriculture (DPA) et du centre de travaux agricoles participant aux activités du projet.
11. Outre les activités liées à l'adduction d'eau potable, au microcrédit et à la génération de revenus, qui profitaient principalement aux femmes, d'autres prestations leur étant spécifiquement destinées ont été proposées dans le cadre de cette composante, par exemple: l'alphabétisation fonctionnelle, la formation professionnelle de base et la création de structures d'accueil pour les enfants.
12. **Mise en œuvre de programmes locaux de développement** (78% des coûts de base). Cette composante regroupait les activités qui avaient été sélectionnées par les communautés villageoises dans le cadre de contrats-programmes annuels. Elle s'est subdivisée en sept sous-composantes, prévoyant chacune les dotations nécessaires en matériel supplémentaire et le financement des coûts d'exploitation et d'entretien:
 - Initiatives à petite échelle
 - Remise en état de petits périmètres d'irrigation
 - Conservation des sols et de l'eau, et amélioration des terres
 - Amélioration et diversification des systèmes de production
 - Amélioration de la productivité des systèmes pastoraux et sylvopastoraux
 - Production et santé animales
 - Amélioration des infrastructures socioéconomiques.

13. **Appui aux services financiers et aux microentreprises** (2% des coûts de base). Le projet a appuyé le développement du microcrédit et a facilité l'accès des agriculteurs au crédit agricole en développant les services financiers de proximité.
14. **Appui institutionnel et coordination et gestion du projet.** La responsabilité de l'exécution du projet était censée être transférée de la DPA, située à Marrakech, au centre de travaux d'Amizmiz, celui-ci étant le cadre institutionnel de proximité qui devait assurer l'exécution participative du projet. L'exécution était pilotée par l'unité de coordination du projet, composée de huit cadres placés sous l'autorité d'un coordinateur hautement qualifié.

C. Le but et les objectifs de l'évaluation

15. Le but principal de l'évaluation de la performance d'un projet, dans les limites du temps et des ressources impartis, est de rassembler des éléments supplémentaires pour combler les lacunes d'informations et corriger les incohérences ou les faiblesses analytiques de la validation du rapport d'achèvement de projet. En conséquence, l'évaluation permettra d'évaluer les réalisations du PDRZMH au regard de tous les critères d'évaluation indiqués dans le Manuel de l'évaluation d'IOE (y compris les critères relatifs à l'égalité des sexes et l'autonomisation, le changement climatique, et l'application à plus grande échelle des innovations). Toutefois, l'importance accordée à chaque critère dépendra du traitement des critères dans le rapport de validation du rapport d'achèvement de projet ainsi que des conclusions du processus d'évaluation de la performance.
16. Les objectifs généraux de l'évaluation de la performance du PDRZMH sont les suivants: i) mener un examen indépendant des résultats et de l'impact du projet visant à mieux rendre compte de la performance et des résultats (en matière de développement) des opérations appuyées par le FIDA, et améliorer ces dernières; et ii) tirer des enseignements au niveau institutionnel et renforcer la fiabilité et la qualité des mécanismes d'auto-évaluation du FIDA.
17. Concrètement, cette évaluation du PDRZMH permet de formuler des recommandations et de tirer des enseignements utiles pour le nouveau programme de développement rural dans les zones montagneuses, dont la conception débutera au cours du mois de novembre 2013.
18. Actuellement, il ressort de l'examen du rapport d'achèvement et de la validation du rapport d'achèvement que l'évaluation devrait porter en particulier sur les volets suivants:
19. *L'approche participative et la mise en œuvre du projet.* L'approche participative occupait une place centrale dans le projet et consistait plus particulièrement en un partenariat entre les communautés rurales et l'équipe du projet aux fins de l'élaboration de plans de développement de douar (PDD) et de contrats-programmes annuels. Globalement, le rapport d'achèvement décrit le processus en termes positifs et souligne le nombre de PDD élaborés. L'élaboration de ces plans a été suivie par la signature de contrats-programmes annuels et de contrats-actions avec les associations de base (ADB). Cependant, selon le rapport d'achèvement, seules 50% des ADB sont fonctionnelles sur les 156 créés et les 52 renforcées. L'évaluation pourrait examiner la mesure dans laquelle le FIDA peut tirer des enseignements du projet en vue d'améliorer ses interventions actuelles ou futures dans les mêmes zones, ou dans des zones similaires, afin de stimuler la professionnalisation et l'autonomisation des ADB et de protéger la pérennité de la structure communautaire.
20. *Durabilité.* La durabilité du projet est en partie assurée par le "Projet de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la Province d'Al-Haouz". Toutefois, la durabilité de certaines réalisations, telles que les plans de développement de douar et leur insertion dans le système institutionnel national

de planification et de gouvernance du développement (passage du PDD à la planification communale), demande à être validée. En outre, l'EvPP devrait porter plus particulièrement sur les aspects du projet qui ont donné lieu à des problèmes et analyser l'impact de ces aspects sur la durabilité. Il s'agit notamment de: i) l'entretien des pistes; ii) certaines associations liées à l'adduction d'eau potable et les associations d'usagers de l'eau agricole; et iii) les associations de développement de base.

D. Méthodologie de l'évaluation de la performance

21. **Critères d'évaluation.** L'évaluation de la performance du PDRZMPH sera effectuée sur la base des critères d'évaluation indiqués dans le Manuel de l'évaluation du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (2009), y compris les critères supplémentaires figurant dans l'addendum, à savoir: égalité entre les sexes et autonomisation des femmes, changement climatique, et promotion de l'innovation et de l'application à plus grande échelle des innovations en faveur des pauvres (2010), et conformément aux directives relatives à la validation des rapports d'achèvement de projet et à l'évaluation de la performance de projet. La performance de chacun des domaines sera cotée selon un barème de notation en six points (1 étant la note la plus basse et 6 la plus élevée).
22. **Collecte des données.** Les constats initiaux se fondent sur un examen interne des documents disponibles qui est effectué dans le cadre de l'élaboration du rapport de validation du rapport d'achèvement de projet. Durant la mission d'évaluation, des données 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 avec les bénéficiaires, ainsi que l'observation directe. On n'utilisera pas d'enquêtes statistiques, la brièveté de la mission ne permettant pas de se baser sur un échantillon fiable. L'évaluation utilisera, si c'est 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.

Note méthodologique sur l'Évaluation de la performance d'un projet

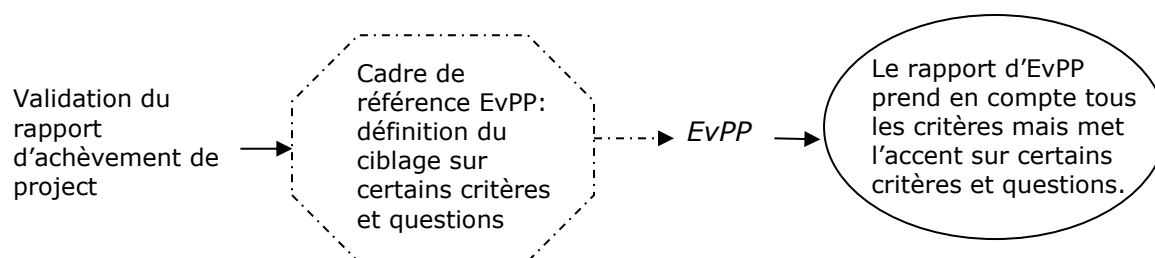
A. Qu'est-ce qu'une évaluation de la performance d'un projet¹?

1. L'Évaluation de la performance d'un projet (EvPP) est conduite par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et comprend une mission de 7 à 10 jours² effectuée par deux personnes³. Une EvPP est menée sur un échantillon de projets pour lesquels le rapport d'achèvement a été validé par IOE, et tient compte des critères suivants (qui ne s'excluent pas mutuellement): 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. L'EvPP a pour objectifs: i) d'évaluer les résultats et l'impact des projets considérés; et ii) de formuler des conclusions et des recommandations en vue de la conception et de la mise en œuvre d'opérations en cours et à venir dans le pays concerné. Lorsque l'EvPP doit servir de base à une évaluation de programme de pays, il convient de le mentionner au début du rapport. L'EvPP se fonde sur les résultats de la Validation du rapport d'achèvement de projet (VRAP), une analyse supplémentaire de documents, des entretiens au siège du FIDA et une mission spécifique dans le pays, comprenant des entretiens dans la capitale et des visites de terrain. Le cadre de l'EvPP est défini dans le cahier des charges.

B. Préparation d'une EvPP

3. Sur la base des résultats de la VRAP, IOE rédige pour l'EvPP un cadre de référence succinct afin de cibler plus précisément l'évaluation⁴. À l'instar d'une validation, une EvPP ne tente pas de répondre à chacune des questions contenues dans le Manuel de l'évaluation. Elle se concentre sur les aspects les plus saillants des critères définissant la nécessité d'une EvPP, et surtout ceux qui sont insuffisamment explicités dans la validation.
4. Lors de la réalisation d'une EvPP, l'accent mis sur chaque critère d'évaluation dépend de l'évaluation résultant de la VRAP et des conclusions qui se dessinent durant le processus d'évaluation. Lorsqu'on constate qu'un critère ou un aspect n'est pas problématique ou ne nécessite pas une analyse plus approfondie, et qu'aucune information ou donnée factuelle supplémentaire n'apparaît pendant le processus d'évaluation, le rapport d'EvPP reviendra sur les conclusions de la VRAP.

Cadre de l'EvPP



¹ Voir le document "PCRVR and PPA Guidelines".

² Une EvPP est assortie d'un budget plafonné à 25 000 USD.

³ Généralement, une mission d'EvPP est menée par un membre d'IOE, assisté d'un consultant (international ou local). Un consultant supplémentaire (local) peut être recruté si nécessaire, dans les limites du budget.

⁴ Plutôt qu'un document d'orientation, IOE rédige un cadre de référence pour les EvPP. Ce cadre de référence permet d'éviter toute lacune d'information, couvre les domaines thématiques mis en évidence dans la VRAP et prévoit des observations du chargé de programme de pays; l'EvPP est ainsi axée sur ces aspects. Le cadre de référence figure en annexe de l'EvPP.

C. Critères d'évaluation

5. L'EvPP est un bon moyen de fournir une évaluation résumée et dûment fondée de la pertinence d'un projet, et notamment la pertinence de ses objectifs et de sa conception. Au stade de la conception, le cadre logique est parfois succinct et schématique, mais il repose néanmoins sur un certain nombre d'hypothèses (tacites) quant aux mécanismes et aux processus supposés produire le résultat final. Au stade post-achèvement, avec le recul, les évaluateurs voient plus clairement les hypothèses qui se sont avérées réalistes et celles qui ne se sont pas confirmées pendant la mise en œuvre et pourquoi cela n'a pas été le cas.
6. Par exemple, l'EvPP d'un projet doté d'une importante composante de commercialisation agricole peut vérifier si le cadre du projet a intégré des informations clés concernant la filière en question. A-t-il étudié les marchés des intrants et de la production (distance, information, situation de monopole)? A-t-il formulé des hypothèses réalistes sur la conservation et les pertes de produits après-récolte? Dans de tels cas, le personnel chargé de l'EvPP n'est pas censé réaliser une étude de marché approfondie, mais peut se pencher sur les différentes étapes (production, traitement, transport, distribution en gros et au détail) et mener des entretiens avec certains acteurs sélectionnés tout au long de la chaîne de valeur.
7. L'évaluation de l'efficacité d'un projet – le degré selon lequel les objectifs d'ensemble ont été atteints – est de préférence réalisée à l'achèvement du projet, lorsque toutes les composantes ont normalement été exécutées et toutes les ressources utilisées. L'EvPP prend en compte les objectifs globaux⁵ définis dans le document final de conception du projet, tels que modifiés éventuellement pendant la phase de mise en œuvre. Elle doit aussi être suffisamment souple pour repérer des performances bonnes ou mauvaises dans des domaines qui n'étaient pas définis comme des objectifs dans la conception initiale mais qui sont apparus comme tels durant la mise en œuvre.
8. La mission d'EvPP peut interroger des agriculteurs au sujet d'une composante de vulgarisation dont l'objectif était de diffuser une pratique agricole, par exemple une technique de conservation des nutriments du sol. La mission aurait alors pour but de déterminer si les paysans ont trouvé cette composante utile, dans quelle mesure ils ont appliqué la technique en question et comment ils jugent les résultats obtenus. L'EvPP peut examiner les raisons pour lesquelles les agriculteurs s'intéressent aux nouvelles techniques ainsi que les taux d'adoption. Par exemple, le message de vulgarisation a-t-il été diffusé au moyen de conférences? Les agents de vulgarisation ont-ils utilisé des outils audiovisuels? Ont-ils organisé des modules interactifs et participatifs? Ce type de questions permet de comprendre pourquoi certaines initiatives ont permis (ou non) d'obtenir les résultats recherchés.
9. Le Manuel de l'évaluation propose des méthodes d'évaluation de l'efficacité, telles que le calcul du taux de rentabilité économique (TRE)⁶, l'estimation des coûts unitaires et leur comparaison avec des valeurs standard (méthode coût-efficacité), ou encore l'évaluation de la gestion de l'efficacité (respect des délais et du budget). Les documents utilisés pour réaliser la VRAP fournissent normalement

⁵ Les objectifs globaux seront pris pour référence dans l'évaluation de l'efficacité, bien qu'ils ne soient pas toujours exprimés clairement ou de façon homogène dans l'ensemble des documents relatifs au projet. L'évaluation peut être réalisée pour chaque composante si les objectifs sont définis par composantes, mais elle cherchera à établir une correspondance entre les objectifs globaux et les produits obtenus.

⁶ Il peut être difficile de calculer le TRE dans le cadre d'une EvPP, car cette opération demande beaucoup de temps et exige des données de bonne qualité qui ne sont pas toujours disponibles. L'EvPP peut permettre de vérifier si certaines des hypothèses décisives pour le calcul du TRE sont confirmées par les observations sur le terrain. La mission peut aussi contribuer à faire la lumière sur le rapport coût-efficacité; par exemple, dans un projet d'irrigation, elle peut déterminer s'il aurait été possible de simplement moderniser les systèmes traditionnels de canalisation des crues saisonnières plutôt que d'investir dans un complexe système d'irrigation, compte tenu du fait que l'accès aux marchés est fortement restreint (annexe 3.C.3).

assez d'informations sur les délais et les dépassements de coût pour permettre d'expliquer la situation.

10. En ce qui concerne l'impact sur la pauvreté rurale, le Manuel de l'évaluation mentionne les domaines suivants: a) revenus et avoirs des ménages; b) capital humain et social et autonomisation; c) sécurité alimentaire et productivité agricole; d) ressources naturelles, environnement et changement climatique⁷; et e) institutions et politiques. Comme l'ont montré les évaluations passées, les projets financés par le FIDA recueillent généralement très peu de données sur les indicateurs d'impact au niveau des ménages ou des communautés. Même lorsque des données d'impact sont disponibles, leur qualité et la rigueur méthodologique des évaluations d'impact demeurent douteuses. Par exemple, lorsque les données indiquent une augmentation significative des avoirs des ménages, celle-ci peut être due à des facteurs exogènes (par exemple, baisse du prix de certains produits de base; amélioration générale de la conjoncture économique; ou envois de fonds aux ménages par des parents émigrés), et non au projet.
11. Une EvPP peut contribuer à résoudre le "problème d'attribution" (la difficulté d'établir dans quelle mesure certains résultats sont dus à une opération de développement plutôt qu'à des facteurs exogènes):
 - i) en suivant la chaîne logique du projet, en établissant des hypothèses clés et en réévaluant la chaîne de plausibilité; et
 - ii) en menant des entretiens avec des non-bénéficiaires qui partagent des caractéristiques clés avec les bénéficiaires (par exemple statut socioéconomique, moyens de subsistance, système d'exploitation), afin de déterminer ce qui se serait passé en l'absence de projet⁸.
12. En présence de ressources suffisantes, une simple collecte de données (mini-enquête) peut être effectuée par un consultant local préalablement à la mission d'EvPP⁹. Une autre option, qui n'exclut pas la première, consiste à procéder, par des études de cas, à des vérifications ponctuelles sur des fourchettes de données ou des schémas décrits dans le rapport d'achèvement de projet (par exemple les affirmations du rapport concernant l'accroissement du nombre moyen de mois où la sécurité alimentaire est assurée dans l'année correspondent-elles aux fourchettes habituelles constatées sur le terrain?). On notera que, même si les données collectées par une mission d'EvPP ne sont pas toujours représentatives au sens statistique, elles offrent souvent des points de référence et des informations utiles. Il importe de faire preuve de prudence dans la sélection des sites pour les entretiens afin d'éviter les cas flagrants où des non-bénéficiaires profitent du projet. Les sites à visiter sont sélectionnés par IOE en consultation avec le gouvernement concerné. Des représentants du gouvernement peuvent accompagner la mission d'EvPP lors de ces visites.
13. La date habituellement choisie pour l'EvPP (1 à 2 ans après la clôture du projet) peut être utile pour déterminer les facteurs qui améliorent ou menacent la durabilité des avantages du projet. À ce stade, il se peut que l'unité de gestion du projet soit dissoute et que certaines activités d'appui (technique, financier, organisationnel) soient achevées, à moins qu'une deuxième phase ait été lancée ou que d'autres financements aient été obtenus. Au stade *ex post*, il est plus facile d'appréhender les facteurs habituels de durabilité (soutien politique, disponibilité de ressources budgétaires pour la maintenance, capacités techniques, engagement, appropriation par les bénéficiaires, capacité d'adaptation de l'environnement).

⁷ Les critères de changement climatique seront abordés s'ils sont pertinents dans le contexte du projet, car la plupart des projets achevés qui ont été évalués n'intégraient pas cette dimension dans leur conception.

⁸ Voir aussi l'examen des problèmes d'attribution dans la section sur les VRAP.

⁹ Si l'EvPP est effectuée dans le contexte d'une EPP, l'EvPP peut profiter du travail accompli dans le cadre de l'EPP et consacrer davantage de ressources à la collecte de données primaires.

14. L'EvPP se concentre aussi sur le rôle du FIDA au regard de la promotion de l'innovation et de la transposition à plus grande échelle. Par exemple, on peut observer que certaines innovations sont facilement transposables à plus grande échelle pour un faible coût (par exemple des pratiques d'élevage simples mais améliorées peuvent être diffusées en présence de financements limités). Dans d'autres cas, la transposition à plus grande échelle peut comporter des risques, comme dans le cas d'une demande statique d'une variété de produit agricole à haut rendement. Une large adoption de cette variété peut être bénéfique pour la sécurité alimentaire, mais peut aussi faire baisser les prix sur le marché et, partant, réduire les recettes des ventes pour de nombreux ménages, à moins qu'il existe d'autres activités, complémentaires, pour le traitement des produits bruts.
15. L'EvPP examine l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, un critère récemment introduit par le FIDA dans sa méthodologie d'évaluation. Elle porte sur l'accent mis sur la problématique hommes-femmes: celle-ci a-t-elle fait l'objet d'une attention pendant la mise en œuvre, avec suivi des indicateurs appropriés? Quels sont les résultats obtenus?
16. Les informations fournies par la VRAP sont souvent suffisantes pour évaluer la performance des partenaires, à savoir le FIDA et le gouvernement. La mission d'EvPP peut offrir des éléments supplémentaires, par exemple sur la réactivité du FIDA, le cas échéant, face à des problèmes de mise en œuvre ou de coordination entre l'unité d'exécution du projet et les administrations locales et centrale (annexe 3.C.8). L'EvPP n'a pas pour mandat d'évaluer la performance des institutions partenaires, car elle ne présente, à ce stade, guère d'intérêt pour le FIDA.
17. Une fois l'analyse achevée, l'EvPP attribue ses propres notes en fonction des critères d'évaluation et les compare aux notes du Département gestion des programmes. Les notes de l'EvPP sont définitives pour ce qui est de l'évaluation. L'EvPP note également la qualité du RAP.
18. L'EvPP formule de brèves conclusions en commentant les principaux résultats de l'évaluation. Elle présente ensuite quelques recommandations clés dans la perspective de projets ultérieurs ou d'autres interventions ayant le même thème ou les mêmes composantes dans une autre région du pays¹⁰.

¹⁰ Les pratiques à cet égard diffèrent d'une banque multilatérale de développement à l'autre, y compris pour les recommandations formulées à l'issue d'EvPP. À la Banque mondiale, il ne s'agit pas de recommandations mais d'"enseignements tirés". À la Banque asiatique de développement, les EvPP se traduisent par des "questions et enseignements" ainsi que des "actions de suivi", bien que ces dernières prennent souvent la forme de directives techniques générales pour une éventuelle intervention future dans le même secteur ou pour une nouvelle phase, en cours, du même projet (les EvPP y sont effectuées au moins trois ans après la clôture des projets).

Définition des critères d'évaluation utilisés par IOE

Critères	Définition ^a
Performance du projet	
Pertinence	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. Ce critère comprend également une évaluation de la cohérence avec laquelle le projet tend à atteindre ses objectifs.
Efficacité	Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative.
Efficiences	Mesure dans laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences, temps, etc.) en résultats est économique.
Impact sur la pauvreté rurale^b	Ce critère apprécie les changements intervenus ou devant intervenir dans la vie des populations rurales pauvres (positifs ou négatifs, directs ou indirects, délibérés ou non intentionnels) à la suite des interventions de développement.
<ul style="list-style-type: none"> • Revenus et actifs des ménages 	Les revenus des ménages permettent d'évaluer les avantages économiques apportés à un individu ou à un groupe, tandis que les actifs se rapportent à un stock d'éléments ayant une valeur économique.
<ul style="list-style-type: none"> • Capital humain et social et autonomisation 	Il s'agit d'évaluer les changements qui caractérisent l'autonomisation des individus, la qualité des organisations et institutions communautaires, et les capacités intellectuelles et collectives des pauvres.
<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité alimentaire et productivité agricole 	Il s'agit d'évaluer les résultats obtenus sur le plan de la sécurité alimentaire en ce qui concerne la disponibilité et la stabilité de l'accès à l'alimentation, tandis que les changements qui caractérisent la productivité agricole sont mesurés en termes de rendements.
<ul style="list-style-type: none"> • Ressources naturelles, environnement et changement climatique 	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.
<ul style="list-style-type: none"> • Institutions et politiques 	Ce critère a pour objet d'analyser les changements ayant trait à la qualité et aux performances des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui affectent les conditions de vie des pauvres.
Autres critères de performance	
<ul style="list-style-type: none"> • Durabilité 	Il s'agit d'apprécier la pérennité probable des avantages nets apportés par une intervention de développement après qu'aura pris fin l'appui financier extérieur. Cette évaluation comprend également une analyse de la probabilité que les résultats obtenus et prévisibles soient maintenus pendant toute la durée du projet en dépit des risques identifiés.
<ul style="list-style-type: none"> • Innovation et application à plus grande échelle 	Mesure dans laquelle les interventions de développement du FIDA ont: i) introduit des approches novatrices de la réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été ou seront vraisemblablement appliquées à plus grande échelle par des gouvernements, des donateurs, le secteur privé et d'autres organisations.
<ul style="list-style-type: none"> • Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes 	Ce critère évalue les efforts déployés pour promouvoir l'égalité entre les sexes et l'émancipation des femmes lors de la conception, la mise en œuvre, la supervision et l'appui à la mise en œuvre, et l'évaluation des projets soutenus par le FIDA.
Résultats globaux du projet	Évaluation générale du projet à la lumière des analyses réalisées sur la base des divers critères d'évaluation susmentionnés.
Performance des partenaires	
<ul style="list-style-type: none"> • FIDA • Gouvernement 	Contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la supervision, à l'appui à l'exécution et à l'évaluation des projets et à l'élaboration des rapports. La performance de chaque partenaire doit être évaluée individuellement à la lumière du rôle et des responsabilités qui lui incombent pendant toute la durée du projet.

^a Ces définitions sont extraites du *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* publié par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique ainsi que du Manuel de l'évaluation du FIDA (2009).

^b Le Manuel de l'évaluation aborde également "l'absence d'intervention". Il se peut qu'il n'ait pas été prévu, délibérément ou non, d'intervention spécifique concernant l'un ou plusieurs des cinq domaines de l'impact. Cependant, si des changements positifs ou négatifs sont décelés et peuvent être imputés – entièrement ou en partie – au projet, il conviendra d'attribuer une note au domaine d'impact concerné. En revanche, si aucun changement n'est décelé et si aucune intervention n'était prévue, il n'y a pas lieu d'attribuer une note quelconque (ou bien il conviendra d'apposer la mention "sans objet").

Réalisations concrètes du projet

Composante/volet du projet/activité	Unité	Previsions		Réalisations au 31/12/2010	% de réalisation	
		Total projet de dév. rur.	Total projet REJU		(3)/(2)	(3)/(1)
		1	2	3	(3)/(2)	(3)/(1)
<u>I - Renforcement des capacités</u>						
1. Approche participative						
1-1 Élaboration Plan de développement de douar		210	210	217	103%	103%
1-2 Formation						
- Personnel	Unité	3	3	5	167%	167%
- Bénéficiaires	Session	21	21	21	100%	100%
1-3 Aide et subventions associations	Associations	0	47	41	87%	
1-4 Assistance technique						
- Consultant international	Pers/mois	7	7	2,5	36%	36%
- Consultant national	Pers/mois	13,5	13,5	4	30%	30%
1-5 Promotion de la femme						
* Alphabétisation						
- Équipement	Nombre	210	71	71	100%	34%
* Foyers féminins						
- Équipement	Nombre	50	10	10	100%	20%
*Formation de volontaires communautaires (ANPF)	Nombre	-	50	27	54%	
<u>II - Mise en œuvre de programme de développement</u>						
2-1 Actions facilitatrices	Douars	210	50	49	98%	23%
2-2 Aménagement des petite et moyenne hydraulique						
. Études aménagement et topo.	Ha	4 000	4 000	4 657	116%	116%
.Travaux	Ha	4 000	4 670	4 021	86%	101%
. Formation						
- Association des usagers de l'eau agricole	Session	70	70	58	83%	83%
2-3 Aménagement foncier des terres						
.Travaux						
- contrôle jubbier	Ha	3 000	1 500	1 989	133%	66%
- murette en pierres	Ha	1 000	350	400	114%	40%
- DRS* fruitières	Ha	2 000	2 000	1800	90%	90%
- Correction des ravins	m3	10 000	30 000	28061	94%	281%
- Terrasses fruitières						
* Aménagement de défense et restauration du sol	Ha	100	0	0		0%
2-4 Appui conseil production végétale						
. Équipement						
- Matériel de traitement	Nombre	-	14	68	486%	
. Formation						
- Techniciens	Session	6	6	9	150%	150%

Composante/volet du projet/activité	Unité	Previsions			% de réalisation	
		Total projet de dév. rur.	Total projet REUV	Réalisations au 31/12/2010	(3)/(2)	(3)/(1)
		1	2	3		
- Sur le site	Jour	300	210	194	92%	65%
- Ateliers	Atelier	3	18	15	83%	500%
- En salle	Session	10	10	13	130%	130%
- Voyages	Voyage	7	8	26	325%	371%
. Concours culturels	Unité	60	60	22	37%	37%
. Extension plantation (plants fruitiers)	1 000	550	550	336,11	61%	61%
. Matériel de récolte	Unité	96	10	10	100%	10%
. Essais de démonstration	Unité	280	217	132	61%	47%
. Encadrement des agriculteurs	Unité	0	1	0	0%	
2-5 Aménagement sylvopastoral						
. Études	Unité	3	3	2	67%	67%
Appui à l'écotourisme	Par an	6	6	0,5	8%	8%
Appui technique	Pers/mois	5	5	3	60%	60%
. Travaux						
Amélioration pastorale	Ha	3 000	174	0	0%	0%
Réhabilitation/régénération assistée	Ha	600	0	0		0%
Mise en repos	Ha	5 000	0	0		0%
. Formation						
Ingénieurs	Session	3	3	2	67%	67%
Stages	Stagiaire	4	4	2	50%	50%
Usagers forêt	Session	4	4	3	75%	75%
2-6 Production animale						
Rétrocession de béliers	Bélier	80	80	14	18%	18%
Formation des agriculteurs	Session	5	5	8	160%	160%
2-7 Appui conseil à l'élevage						
Essais d'engraissement						
-Ovins	Unité	40	40	0	0%	0%
-Bovins	Unité	24	44	67	152%	279%
Distribution de géniteurs						
- Bovins	Géniteur		20			
- Caprins	Géniteur		80			
Convention avec l'Association national des éleveurs d'ovins et de caprins (ANOC)	Unité	0	1	0	0%	
Convention avec l'ANPVR	Unité	0	1	0	0%	
2-8 Recherche développement						
Convention avec l'Institut national de la recherche agronomique (INRA)	Unité	1	1	0,75	75%	75%
2-9 Amélioration des parcours collectifs						
. Etude agropastorale	Forfait	1	1	1	100%	100%
. Formation des agriculteurs						
- Sur site	Session	5	5	5	100%	100%

Composante/volet du projet/activité	Unité	Previsions			% de réalisation	
		Total projet de dév. rur.	Total projet REUV	Réalisations au 31/12/2010	(3)/(2)	(3)/(1)
		1	2	3		
- Voyages	Voyage	2	2	2	100%	100%
- Ingénieurs et techniciens	Session	7	7	7	100%	100%
. Assistance technique	Pers/mois	6	6	2	33%	33%
. Amélioration pastorale						
- Piémont collectif	Ha	1 000	1 000	720	72%	72%
- Privé	Ha	250	0	0		0%
- Montagne collectif	Ha	1 000	300	100	33%	10%
. Création et aménagement de points d'eau	Unité	16	-	0		0%
2-10 Santé animale						
. Traitement antiparasitaire interne ovins	1 000 têtes	500	1 000	1 346,283	135%	269%
. Vaccination entérotoxémie	1 000 têtes	500	500	571,37	114%	114%
. Traitement antiparasitaire interne, bovins	1 000 têtes	24	24	17	71%	71%
. Traitement antiparasitaire interne, équidés	1 000 têtes	18	18	7	39%	39%
. Traitement antiparasitaire externe, ovins + caprins	1 000 têtes	500	500	115,795	23%	23%
. Lutte contre varroase	100 ruches	210	210	254,59	121%	121%
. Formation	Session	4	4	4	100%	100%
. Études épidémiologiques	Année	3	3	1	33%	33%
. Assistance technique	Pers/mois	3	3	0	0%	0%
2-11 Pistes de désenclavement						
. Études – topo.	Km	155	155	148	95%	95%
. Travaux						
- Ouverture et stabilisation	Km	155	121	124	102%	80%
- Ouvrages de franchissement	Unité	83	24	0	0%	0%
- Supervision	Km	155	142	124	87%	80%
2-12 Alimentation en eau potable						
. Études	Forfait	1	1	1	100%	100%
. Création et aménagement de points d'eau						
Creusement de points d'eau	Unité	64	64	64	100%	100%
Aménagement et équipement de points d'eau	Unité	64	64	41	64%	64%

III - Appui aux services financiers et promotion des microentreprises

. Installation des ONG

. Aménagement, équipement bureaux	Lot	3	3	3	100%	100%
. Étude marketing des marchés ruraux	Unité	1	1	0	0%	0%
. Formation du personnel	60 jours	15	15	9	60%	60%
. Organisation de séminaires et mini-foires régionales	Séminaire	0	2	0	0%	
. Organisation de voyages d'échange	Forfait	0	2	1	50%	
. Micro-projets de valorisation	Projet	0	6	3	50%	
. Assistance technique	Unité	0	1	0	0%	

<i>Composante/volet du projet/activité</i>	<i>Unité</i>	<i>Previsions</i>			<i>% de réalisation</i>	
		<i>Total projet de dév. rur.</i>	<i>Total projet REUV</i>	<i>Réalisations au 31/12/2010</i>	<i>(3)/(2)</i>	<i>(3)/(1)</i>
<u>IV- Gestion et coordination</u>						
Suivi évaluation						
.Séminaire de lancement du projet	Forfait	1	1	1	100%	100%
.Étude de base	Forfait	1	1	1	100%	100%
.Ateliers annuels de suivi	Forfait	5	8	5	63%	100%
.Suivi sécurité alimentaire	Forfait	2	2	2	100%	100%
.Formation en gestion de projet	Session	1	1	1	100%	100%
.Evaluation à mi-parcours	Forfait	1	1	1	100%	100%

Liste des personnes clés rencontrées

Gouvernement

Mahjoub Lahrache, chef de service, Direction de l'irrigation et de l'aménagement de l'espace

Ali Ayoujil, chargé du suivi des projets financés par le FIDA, Direction de l'irrigation et de l'aménagement de l'espace

Jabrane Reklaoui, Directeur, Direction du développement de l'espace rural et des zones montagneuses

Sanae Lehmami, cadre, Agence pour le développement agricole

Nessrine Tarraji, cadre, Agence pour le développement agricole

Miloudi Ratmi, cadre, Agence pour le développement agricole

Abdelakirm Kanfaoui, cadre, Agence pour le développement agricole

Said Feguiche, cadre, Agence pour le développement agricole

Youssef Farhat, adjoint au directeur du budget, Ministère de l'économie et des finances

Moha Bicha, chef de la division du financement multilatéral, Ministère de l'économie et des finances

Moulay Abdeslem Mrini, Secrétaire général, Gouvernorat El Haouz

Ahmed Lhimer, sociologue, Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

Samira Hadraoui, chef de l'unité de gestion du projet PDFAZMH, Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

Abdeljalil Boukraoui, ingénieur au Service de mise en œuvre des projets (SMOP), Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

Abdelkabar Qalfi, technicien au SMOP, Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

Ahmed Fatimi, technicien au SMOP, Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

Amal Zerquala, ingénieur au SMOP, Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

Rabiaa Attari, ingénieur au SMOP, Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

Najia Tika, ingénieur au SMOP, Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

Saloua Nouiym, ingénieur au service de la vulgarisation et l'appui, Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

Abdslem El Faouzi, chef du service SAP, Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

Mustapha Monrtaji, chef du service de la vulgarisation et l'appui, Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

My Abdellah El Mendili, Directeur provincial, Direction provinciale de l'agriculture, Marrakech

Berkaoui, Directeur, Direction régionale des eaux et forêts, Marrakech

Mohamed Ouzai, cadre, Office national de la sécurité sanitaire des produits alimentaires, Marrakech

Daoudi, chef de service, Office national de la sécurité sanitaire des produits alimentaires, Marrakech

Tahiri Mohamed, chef de service en eau, Direction provinciale de l'équipement

Haj El Houssein Zaarour, Président, commune d'Asni

Mohamed Imzilen, superviseur, Antenne ARDI à Asni
Chokri Brahim, Président, commune Ouerguen
Mohamed Said Ait Hassan, Président, commune Ighil
Abdelrahim Ait Daoued, Président, commune Talat n'yakoub
Habib Zayem, Secrétaire général, commune Talat n'yakoub
Abdellatif Beney, superviseur, ARDI Talat n'yakoub
Mustapha Michourri, Président, commune Ouled M'taa
Chafik El Achheb, technicien, ANOC, commune Ouled M'taa
Mohamed Tadouet, Vice-Président, commune Takerkouste
Mohamed El Moatamid, ingénieur, Direction du développement de l'espace rural et des zones de montagne
Mohamed Naitlho, cadre, Direction financière du Ministère de l'agriculture et des pêches maritimes
Ahmed Bouari, Directeur, Direction de l'irrigation et de l'aménagement de l'espace agricole, Ministère de l'agriculture et des pêches maritimes

Institutions et donateurs internationaux

Mohamed Milourhmane, point focal FIDA
Khalida Bouzar, Directrice, Division Proche-Orient, Afrique du nord et Europe du FIDA
Mohamed Medouar, spécialiste principal en développement rural, Banque mondiale
Xavier Chauvot De Beauchêne, spécialiste en eau et assainissement, Banque mondiale

ONG et associations

Abdellatif Jaidi, Président, Espace associatif El Haouz
Association de développement local, membres, Association de développement local du douar Waoussefte

Commune d'Asni

Ibrahim, Président, association Tifaouin

Asni

Nadhir Mohamed, Président, association d'irrigants douar Maghrira
Houcine Boussalm, Président, coopérative Plantes aromatiques et médicinales Agoundiss
Latifa ID-Abdelkrim, membre, Association féminine d'Ijoukak

Agoundiss

Ismail Tijani, Président, association de développement de l'irrigation (AUEA) du douar Tassila

Commune Ighil

Mohamed Hanguir, Président, association de développement, de la culture et de l'environnement

Douar Azal, commune Talat n'yakoub

Mohamed Hanguir, Président, association de développement, de la culture et de la protection de l'environnement

Douar Assoul Talat n'yakoub

Hamid Ait Mansour, Président, association d'irrigants du douar d'Ameghrass, commune d'Ameghrass

Najia Laghouat, Président, association féminine d'élevage "Tamounte" du douar d'Ameghrass, commune d'Ameghrass

Mustapha Michourri, Président, commune Ouled M'taa

Abdrahim Charkaoui, Président, groupement ANOC, Tiourer, Ouled M'taa

My Said Elamghari, Président, association de développement Sidi Ali pour le développement

Commune Takerkouste

Secteur privé

My El Hassan El Mendili, Directeur, Société de financement du développement agricole Tahanaout

Instituts de recherche et de formation

Mohamed El Antari, chercheur, INRA

Rachid Youssef Alaoui, chercheur, INRA

Bénéficiaires

Bénéficiaires, résidents du douar Ouawissft

Bénéficiaires, résidents de la commune Ighil

Membres de l'association de développement de l'irrigation (AUEA) du douar Tassila

Commune Ighil

Membres de l'association féminine d'élevage "Tamounte" du douar d'Ameghrass, commune d'Ameghrass

Autres personnes de référence

Larbi Zagdouni, enseignant-chercheur, Institut agronomique et vétérinaire Hassan II

Bibliographie

- Banque mondiale. 2006, *Approches participatives au Maroc, bilan de l'expérience et recommandations pour la mise en œuvre de l'INDH*, janvier 2006.
- _____. 2009, *Rapport d'achèvement d'exécution du Projet de développement rural intégré centré sur la petite et moyenne hydraulique*, juin.
- Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS). 2004, *Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz, Rapport de supervision (mission décembre 2003)*, Rome.
- _____. 2005, *Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz, Rapport de mission de supervision*, Rome.
- Fatima Bernoussi et Abdessamad Kasimi. 2001, *Les mutations structurelles de l'économie marocaine entre 1990-1999*.
- Commune d'Asni. 2009, *Plan de développement communal, 2009-2014*.
- DPA de Marrakech. 1999, *Le premier symposium sur le développement rural des zones de montagne, Asni, du 3 au 7 juillet (Maroc)*.
- _____. 2006, *PDRZMH d'Al-Haouz, Rapport d'activité année 2006 (Maroc)*
- _____. 2012, *PDRZMH, Rapport d'achèvement*, mars.
- El Mekki.AA. 2008, *L'agriculture, l'agroalimentaire, la pêche et le développement rural au Maroc. Dans Options Méditerranéennes, Série B, CIHEAM*.
- Fonds international de développement agricole (FIDA). 1999, *Royaume du Maroc, Exposé des options et des stratégies d'intervention (COSOP)*, Rome.
- _____. 2000, *Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz (PDRZMH), Rapport d'évaluation, Vol. I, II et III, août, Rome*.
- _____. 2000, *PDRZMH, Rapport et recommandation du Président au Conseil d'administration du FIDA, 6-7 décembre*.
- _____. 2003, *PDRZM, mission de suivi et d'appui aux services financiers et aux microentreprises*, Rome
- _____. 2006, *PDRZMH, mission d'examen à mi-parcours*.
- _____. 2006, *PDRZMH, mission d'examen à mi-parcours, documents de travail, 1,2,3,4*.
- _____. 2008, *Évaluation du programme de pays, Royaume du Maroc*.
- _____. 2008, *PDRZMH, mission d'appui du 23 au 5 mai 2008*.
- _____. 2008, *Programme d'options stratégiques*.
- _____. 2009, *PDRZMH, mission de supervision, 24 mai au 10 juin 2009*.
- _____. 2009, *Manuel de l'évaluation, méthodologie et processus, Bureau de l'évaluation*.
- _____. 2009, *PDRZMH, rapport de mission de supervision, 24 mai au 10 juin 2009*.
- _____. 2010, *PDRZMH, rapport de mission de supervision 21 novembre au 16 décembre*.
- _____. 2011, *Projet de développement de filières agricoles dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz, Rapport de conception finale, volume 1: rapport principal*.
- _____. 2012, *Burundi, Rapport d'achèvement du PRDMR, octobre*.
- _____. 2012, *Directives, Validation des rapports d'achèvement de projet et évaluation de la performance de projet*.
- _____. 2012, *PDRZMH, rapport d'achèvement, décembre*.

- _____. 2013, Programme de développement rural des zones de montagne, Note conceptuelle.
- Imane Rabah. 2012, Analyse des conditions de mise en marché de la production de pommes dans la province du Haut: cas du cercle d'Asni, PFE, Institut agronomique et vétérinaire Hassan II.
- Ministère de l'agriculture, du développement rural et des pêches maritimes. 1999, Stratégie 2020 de développement rural, document de synthèse. Conseil général du développement agricole.
- Ministère de l'économie et des finances. 2008. Tableau de bord sectoriel de l'économie marocaine, Direction des études et des prévisions financières.
- Najib Akesbi. 2011, La nouvelle stratégie agricole du Maroc, annonce-t-elle l'insécurité alimentaire du pays? Confluences Méditerranée, L'Harmattan, n°78, Paris.
- Najib Akesbi. 2012, Une nouvelle stratégie pour l'agriculture marocaine: Le "Plan Maroc vert", dans New Medit N. 2/2012.
- Programme des Nations Unies pour le développement. 2007, Programme d'appui à la lutte contre la pauvreté rurale, la désertification et les effets de la sécheresse (PAL PDS), fiche de projet.
- Rapport national 2009: Objectifs du Millénaire pour le développement.
- Royaume du Maroc, Charte communale, Bulletin officiel, n° 5058 du 21 novembre 2002
- _____, Loi n.17-08 modifiant et complétant la loi n° 78-00 portant Charte communale, Bulletin officiel du 18 février 2009
- _____. 2011, La Constitution, 180 articles. Secrétariat général du gouvernement.
- Sanae BenMali.2009, L'impact des activités génératrices de revenus sur les ménages ruraux dans les projets de développement: cas du PDRZMH, mémoire de troisième cycle de l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II.
- Touhami Abdelkhalek. 2005, La pauvreté au Maroc, publication à l'occasion du 50e anniversaire de l'indépendance du Maroc.



Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463

Courriel: evaluation@ifad.org

www.ifad.org/evaluation

www.ruralpovertyportal.org

ifad-un.blogspot.com

www.facebook.com/ifad

www.twitter.com/ifadnews

www.youtube.com/user/ifadTV



Imprimé à
l'imprimerie du FIDA