

Document de la
Banque Mondiale

Rapport N°: ICR00001955

**Traduction non officielle du texte
anglais qui seul fait foi**

RAPPORT D'ACHEVEMENT ET DE RESULTATS
(BIRD-74150)

POUR UN PRET

D'UN MONTANT DE 78,9 MILLIONS D'EUROS

(Equivalent A 100 MILLIONS DE \$EU)
AU

ROYAUME DU MAROC

POUR UN

PROJET D'APPUI A L'INITIATIVE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT
HUMAIN (INDH)

31 janvier 2012

Département Maghreb
Région Moyen Orient et Afrique (MENA)

TAUX DE CHANGE (Taux de change effectif au 31 juillet 2011)

Unité monétaire: Dirham marocain (MAD)

1,00 Dirham marocain = 0.1259 US \$EU

1,00 \$EU= 7.9414 MAD

EXERCICE BUDGETAIRE : 1er janvier au 31 décembre

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ADS	Agence de Développement Social
AGR	Activités Génératrices de Revenus
CAS	Stratégie d'Assistance Pays
CBD	Développement basé sur la Communauté
CDD	Développement conduit par la Communauté
CLDH	Comité Local de Développement Humain
CN	Coordination nationale de l'INDH
CPDH	Comité Provincial de Développement Humain
CPS	Cadre de Partenariat Stratégique
CRDH	Comité Régional de Développement Humain
DAS	Division de l'Action Sociale
OD	Objectif de développement
EAC/Q	Equipes d'Animation Communal/du Quartier
EAP	Plan d'Action Environnemental
EMP	Plan de Gestion Environnemental
EN	Entraide Nationale
UE	Union Européenne
RA	Rapport d'Achèvement
ILDH	Initiative Locale de Développement Humain
ILICR	RA Apprentissage Intensif
INDH	Initiative National pour le Développement Humain
DH	Dirham Marocain
S&E	Suivi et Evaluation
IMF	Association de micro crédit
SIM	Système d'Information
MTR	Revue à mi parcours
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONDH	Observatoire Nationale de Développement Humain
PAD	Document d'Evaluation du Projet
PCD	Plan Communal de Développement
PCF	Fonds Concurrentiel Provincial

ODP
QAG
QALP
RA
RSF
SWAp

Objectifs de Développement du Projet/Programme
Groupe Assurance Qualité de la Banque mondiale
Evaluation Qualité du Programme de Prêt
Rapport d'achèvement
Cadre de Politique de Réinstallation
Approche sectorielle

Vice Présidente	Inger Andersen
Directeur, Département Maghreb	Simon Gray
Responsable Sectoriel	Franck Bousquet
Chargé de Projet	Mohamed Medouar
Chef de l'Equipe du RA	Mohamed Medouar
Auteur Principal du RA	Christopher Ward

ROYAUME DU MAROC
PROJET D'APPUI A L'INITIATIVE NATIONALE POUR
LE DEVELOPPEMENT HUMAIN
(INDH)

Table des Matières

Données du projet

A. Informations de base.....	i
B. Dates Clés	i
C. Résumé des Notations.....	i
D. Codes sectoriels et thématiques	ii
E. Cadres de la Banque.....	ii
F. Analyse du cadre des résultats.....	iii
G. Notation des Performances du Projet dans les ISR.....	vi
H. Restructuration (le cas échéant).....	vi
I. Profil de décaissement.....	vii
1. Contexte, objectifs de développement et contenu du projet	1
2. Principaux facteurs influant sur l'exécution et les résultats	4
3. Evaluation des Résultats.....	14
4. Evaluation des Risques Inhérents aux Résultats de Développement.....	20
5. Evaluation des Performances de la Banque et des Emprunteurs	21
6. Enseignements tirés	26
7. Commentaires sur les Questions Soulevées par les Emprunteurs/Agences de Mise en Œuvre/Partenaires	28
Annexe 1. Coûts et Financement du Projet	30
Annexe 2: Résultats par composante et arrangements de mise en œuvre	31
Annexe 3: Analyse Economique et Financière.....	61
Annexe 4. Prêt de la Banque et Mise en Œuvre des Processus de Soutien/Supervision	64
Annexe 5: Résultats de l'Enquête sur les Bénéficiaires	66
Annexe 6: Rapport et Résultats des Ateliers des Parties Prenantes.....	67
Annexe 7: Résumé du RA Emprunteur et des Commentaires de l'Emprunteurs relatifs au Projet du RA	71
Annexe 8. Commentaires des Co financiers et Autres Partenaires/Parties Prenantes	75
Annexe 9. Liste de Documents de référence	76

A. Informations de base			
Pays:	Maroc	Nom du Projet:	Projet d'appui à l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)
Identifiant Projet:	P100026	Numéro (s) L/C/TF :	IBRD-74150
Date du RA:	01/19/2012	Type du RA:	RA Apprentissage Intensif
Instrument de Prêt:	SIL	Emprunteur:	Royaume du Maroc
Engagement Initial Total:	78,9 millions d'euros (Equivalent à 100,0 millions de \$EU)	Montant Décaissé :	78,9Millions d'euros (Equivalent à 100,0 millions de \$EU)
Montant Révisé:	78,9 millions d'euros Equivalent à 100,0 millions de \$EU)		
Catégorie Environnementale: B			
Agences d'exécution: Ministère de l'Intérieur			
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs: Union Européenne et quinze autres			

B. Dates Clés				
Processus	Date	Processus	Date Initiale	Révisé / Actuel Date(s)
Examen du concept	03/23/2006	Efficacité:	02/08/2007	02/08/2007
Evaluation:	09/18/2006	Restructuration(s):		03/18/2010
Approbation:	12/12/2006	Révision à Mi Parcours:	11/10/2008	11/03/2008
		Clôture:	07/31/2011	07/31/2011

C. Résumé des Notations	
C.1 Notation de performances par RA	
Résultats:	Modérément satisfaisant
Risques Relatifs aux Résultats Développement:	Modéré à significatif
Performances de la Banque:	Modérément satisfaisant
Performances de l'Emprunteur:	Modérément satisfaisant

C.2 Notations Détaillées des Performances de la Banque et de l'Emprunteur (par RA)			
Banque	Notations	Emprunteur	Notations
Qualité Initiale:	Modérément Satisfaisant	Gouvernement:	Satisfaisant
Qualité de la Supervision:	Satisfaisant	Agence(s) de Mise en Œuvre:	Modérément satisfaisant

Performances Globales de la Banque:	Modérément Satisfaisant	Performances Globales de l’Emprunteur:	Modérément satisfaisant
--	-------------------------	---	-------------------------

C.3 Qualité Initiale et Indicateurs de la performance de l’exécution

Performances Mise en Œuvre	Indicateurs	Classements QAG (le cas échéant)	Notation
Eventuel projet à risque tout moment (Oui/Non):	Oui	Qualité Initiale (QEA):	Modérément satisfaisant
Problèmes du Projet à tout moment (Oui/Non):	Non	Qualité de la Supervision (QSA):	Satisfaisant (QALP)
Notation des OD avant Clôture/Statut Inactif:	Modérément Satisfaisant		

D. Codes sectoriels et thématiques

	Initial	Actuel
Code Sectoriel (en % du financement total de la Banque)		
Secteur de l’agriculture générale, de la pêche et des forêts	20	20
Secteur de l’administration publique générale	10	5
Secteur général de l’eau, de l’assainissement et de lutte contre les inondations	10	10
Autres services sociaux	60	65

Code thématique (en % du financement total de la Banque)		
Autre développement social	22	20
Participation et engagement civique	23	22
Services et infrastructures ruraux	22	24
Filets de protection sociale	11	8
Services urbains et logements pour les pauvres	22	26

E. Cadres de la Banque

Titre	Au moment du RA	Au moment de l’Approbation
Vice Présidente:	Inger Andersen	Daniela Gressani
Directeur Pays:	Simon Gray	Theodore O. Ahlers
Manager du Secteur:	Franck Bousquet	Luis Constantino
Chef de l’Equipe Projet:	Mohamed Medouar	Cécile Fruman
Chef de l’Equipe du RA	Mohamed Medouar	
Auteur Principal du RA:	Christopher Ward	

F. Analyse du cadre des résultats

Objectifs de développement du projet (ODP) (extrait du Document d'Evaluation du Projet)

Le projet assistera le Gouvernement à améliorer l'inclusivité, la responsabilisation, et la transparence dans les processus de prise de décision et d'exécution au niveau local afin de développer l'utilisation des infrastructures de base et des services sociaux et économiques par les pauvres et les groupes vulnérables.

Objectifs de développement du projet révisés (tels qu'ils ont été approuvés par les autorités chargées initialement de l'approbation)

Pas de révision

(a) Indicateurs de l'ODP

Indicateurs	Valeur de référence	Valeur Cible Initiale	Valeur Cible Officiellement Révisée	Valeur Actuelle Réalisée à l'Achèvement
Indicateur # 1	Nombre de personnes (hommes, femmes et jeunes) qui ont déclaré une augmentation de leur utilisation des infrastructures et des services socio économiques de base créés par l'INDH, répartis par programme (rural/urbain/vulnérable/transversal)			
Valeur (quantitative ou qualitative)	Hommes 0% Femmes 0% Jeunes 0%		Hommes 70% Femmes 50% Jeunes 30%	Hommes 73-84% Femmes 66-75% Jeunes 41-65%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: La gamme de valeurs actuelles reflète la répartition par programme. Les impacts sur l'aide sociale seront confirmés par l'évaluation d'impact de l'INDH qui est attendue au premier semestre 2012.				
Indicateur # 2	% de décisions CLDH, CPDH et CRDH publiées, relatives aux projets approuvés/rejetées et rapports annuels physiques et financiers. <i>Indicateur de Décassement # 1.</i>			
Valeur (quantitative ou qualitative)	0%		95%	100%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Il y a eu un certain nombre de lacunes dans d'autres instruments clés de transparence, notamment le S&E et la communication				
Indicateur # 3	% de projets mis en œuvre par les communautés, les ONG, les communes			
Valeur (quantitative ou qualitative)	Ruraux 0% Urbains 0% Transversal 0%		Ruraux 60% Urbains 70% Transversal 70%	Ruraux 90% Urbains 72% Transversal 79%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: La plupart des projets ont été mis en œuvre par les ONG ou par des agences publiques au bénéfice des communes. Peu de projets ont été véritablement mis en œuvre par les communautés, même s'il y a eu des différences en fonction des provinces et si la tendance s'est améliorée en fin de projet.				
Indicateur # 4	% de femmes dans les CLDH, CPDH et CRDH. <i>Indicateur de Décassement # 2.</i>			
Valeur (quantitative ou qualitative)	CLDH 0% CPDH 0% CRDH 0%		CLDH 14% CPDH 14% CRDH 7%	CLDH 17% CPDH 17% CRDH 11%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: un résultat satisfaisant.				
Indicateur # 5	% de jeunes dans les CLDH, CPDH et CRDH.			
Valeur (quantitative ou qualitative)	0%		7%	12%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: un résultat satisfaisant.				

(b) Indicateurs de résultats intermédiaires

Composante Rurale

Indicateurs	Valeur de Base	Valeur Cible Initiale	Valeur Cible Officiellement Révisée	Valeur Actuelle Réalisée à l'Achèvement
Indicateur # 6	% de la population cible (hommes, femmes et jeunes) qui a déclaré avoir participé au processus participatif.			
Valeur (quantitative ou qualitative)	Hommes 0% Femmes 0% Jeunes 0%		Hommes 40% Femmes 20% Jeunes 10%	Hommes: 58% Femmes: 54% Jeunes: 48%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Un résultat très satisfaisant avec une participation exceptionnelle des femmes et des jeunes.				
Indicateur # 7	Contribution financière du bénéficiaire aux projets générant des revenus (%). <i>Indicateur de décaissement # 3.</i>			
Valeur (quantitative ou qualitative)	0%		10%	12%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Contributions satisfaisantes mais les activités génératrices de revenus ont démarré lentement dans l'ensemble et ont été confronté à des difficultés.				
Indicateur # 8	% de personnes (hommes, femmes et jeunes) qui déclarent avoir un meilleur accès aux infrastructures de base et aux services socio économiques.			
Valeur (quantitative ou qualitative)	Hommes 0%, Femmes 0%, Jeunes 0%		Hommes 70%, Femmes 50%, Jeunes 20%	Hommes: 78% Femmes: 71% Jeunes: 61%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Un résultat très satisfaisant avec des impacts qui restent à confirmer par l'évaluation d'impact.				
Indicateur # 9	O&M est fourni pour les sous projets d'infrastructure financés par l'INDH (par la communauté, le gouvernement local ou d'autres sources). <i>Indicateur de décaissement # 4</i>			
Valeur	0%		70%	77%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: L'indicateur a été atteint mais il existe certaines inquiétudes quant à la pérennité qui devra être assurée en Phase II.				

Composante Urbaine

Indicateurs	Valeur de Base	Valeur Cible Initiale	Valeur Cible Officiellement Révisée	Valeur Actuelle Réalisée à l'Achèvement
Indicateur # 10	% de la population cible (hommes, femmes et jeunes) qui a déclaré avoir participé au processus participatif.			
Valeur (quantitative ou qualitative)	Hommes 0%, Femmes 0% Jeunes 0%		Hommes 40%, Femmes 20% Jeunes 10%	Hommes 54% Femmes 42% Jeunes 37%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Identiques à ceux de l'indicateur # 6.				
Indicateur # 11	Contribution financière du bénéficiaire aux projets d'AGR (%). <i>Indicateur de décaissement # 5.5</i>			
Valeur	0%		10%	14%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Identiques à ceux de l'Indicateur # 7				
Indicateur # 12	% de bénéficiaires (hommes, femmes et jeunes) qui déclarent avoir un meilleur accès aux infrastructures de base et aux services socio économiques.			
Valeur (quantitative ou qualitative)	Hommes 0%, Femmes 0%, Jeunes 0%		Hommes 70%, Femmes 50%, Jeunes 20%	Hommes 73% Femmes 72% Jeunes 56%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Identiques à ceux de l'Indicateur # 8				
Indicateur # 13	O&M est fourni pour au moins 70 pourcent des sous projets financés par l'INDH (par la communauté, le gouvernement local ou d'autres sources). <i>Indicateur de décaissement # 6.</i>			
Valeur	0%		70%	78%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Identiques à ceux de l'Indicateur # 9				

Composante Vulnérabilité

Indicateurs	Valeur de Base	Valeur Cible Initiale	Valeur Cible Officiellement Révisée	Valeur Actuelle Réalisée à l'Achèvement
Indicateur # 14	% d'associations travaillant avec des groupes vulnérables qui ont participé au développement et à la mise en œuvre des plans de réduction de la vulnérabilité			
Valeur	0%		70%	72%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Un résultat satisfaisant avec un véritable renforcement des ONG pendant l'INDH.				
Indicateur # 15	% d'associations travaillant avec des groupes vulnérables qui ont participé à la mise en œuvre des plans de réduction de la vulnérabilité			
Valeur	0%		50%	77%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Identiques à ceux de l'Indicateur # 14. L'indicateur ne reflète pourtant pas l'impact de ce programme sur les plus de cinq cent mille personnes vulnérables et marginalisées qui en ont bénéficié.				
Indicateur # 16	% de centres identifiés dans les plans de réduction de la vulnérabilité dans lesquels les services et l'entretien sont couverts par des contrats du programme. <i>Indicateur de décaissement # 7.</i>			
Valeur (quantitative ou qualitative)	0%		50%	59%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Le résultat est positif mais il existe des inquiétudes relatives à la pérennité de l'O&M de certains centres.				
Indicateur # 17	% de programmes identifiés dans les plans de réduction de la vulnérabilité dans lesquels les services sont couverts par des contrats du programme.			
Valeur	0%		60%	61%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Identiques à ceux de l'Indicateur # 16.				

Composante Transversal

Indicateurs	Valeur de Base	Valeur Cible Initiale	Valeur Cible Officiellement Révisée	Valeur Actuelle Réalisée à l'Achèvement
Indicateur # 18	% d'officiels élus et de représentants de la société civile dans les instances dirigeantes de l'INDH			
Valeur (quantitative ou qualitative)	CLDH 0%, CPDH 0% CRDH 0%		CLDH 70% CPDH 60% CRDH 60%	CLDH 67% CPDH 58% CRDH 58%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Résultat satisfaisant concernant la mise en place de structures de gouvernance participatives, même si des améliorations sont nécessaires en matière de transparence et de reddition de comptes, par exemple en généralisant le 'feedback' grâce à la communication bidirectionnelle et aux 'procédures de réclamations'				
Indicateur # 19	% d'instance dirigeante de l'INDH qui ont établi des procédures opérationnelles internes.			
Valeur	0%		100%	91%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Identiques à ceux de l'Indicateur # 18.				
Indicateur # 20	Nombre de personnes formées dans le cadre de l'INDH par catégorie (instances de gouvernance, EAC/Q, DAS, associations, services techniques)			
Valeur	0		70,000	104,437
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Un résultat satisfaisant qui a largement renforcé à la fois les processus et les capacités institutionnelles				
Indicateur # 21	% de bénéficiaires (hommes, femmes et jeunes) qui déclarent avoir un meilleur accès aux infrastructures de base et aux services socio économiques.			
Valeur (quantitative ou qualitative)	Hommes 0% Femmes 0% Jeunes 0%		Hommes 70% Femmes 60% Jeunes 30%	Hommes 74% Femmes 67% Jeunes 58%
Date de réalisation				
Commentaires: Identiques à ceux de l'Indicateur # 8.				
Indicateur # 22	Contribution financière du bénéficiaire aux projets générant des revenus (%). <i>Indicateur</i>			

<i>de décaissement # 8</i>				
Valeur	0%		30%	30%
Date de réalisation	12/12/2006		06/30/2011	06/30/2011
Commentaires: Identiques à ceux de l'Indicateur # 7, un résultat satisfaisant avec des niveaux de contribution particulièrement élevés dans le cadre de la composante de réduction des coûts.				

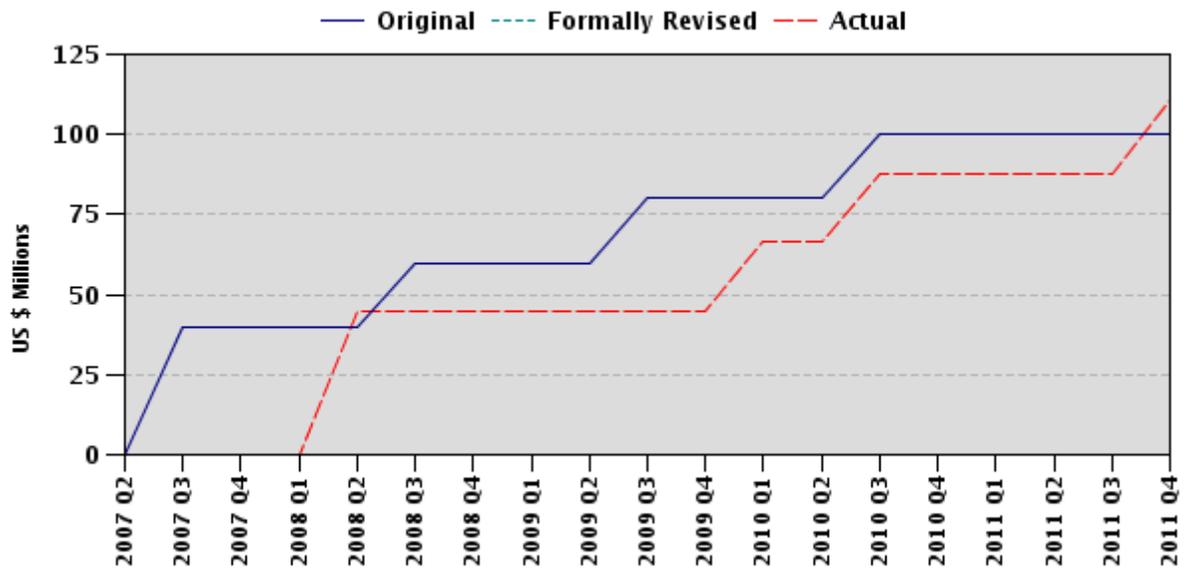
G. Notation des Performances du Projet dans les ISR

No.	Date d'Archivage de l'ISR	DO	IP	Décaissement Actuels (millions de \$US)
1	12/21/2006	Satisfaisant	Satisfaisant	0.00
2	04/05/2007	Satisfaisant	Satisfaisant	0.00
3	08/03/2007	Satisfaisant	Modérément Satisfaisant	0.00
4	03/01/2008	Modérément Satisfaisant	Modérément Satisfaisant	44.85
5	09/10/2008	Modérément Satisfaisant	Modérément Satisfaisant	44.85
6	06/19/2009	Modérément Satisfaisant	Modérément Satisfaisant	44.85
7	12/30/2009	Modérément Satisfaisant	Modérément Satisfaisant	66.84
8	04/25/2010	Modérément Satisfaisant	Modérément Satisfaisant	87.95
9	01/23/2011	Modérément Satisfaisant	Modérément Satisfaisant	87.95

H. Restructuration (le cas échéant)

Date(s) de Restructuration	Changement ODPODP Approuvé par le Conseil d'Administration	Notations ISR au moment de la Restructuration		Montant Décaissé au Moment de la Restructuration de millions de \$EU	Raison de la Restructuration & Changements Clés Réalisés
		DO	IP		
03/18/2010	N/A	Modérément Satisfaisant	Modérément Satisfaisant	66.84	Formalisation du processus démarré au moment de la MTR pour simplifier le suivi des résultats et s'aligner sur les cadres de suivi du gouvernement et des partenaires en révisant les indicateurs

I. Profil de décaissement\



1. Contexte, objectifs de développement et contenu du projet

1.1 Contexte à l'évaluation

1. Au moment de l'évaluation du Projet d'Appui à l'Initiative Nationale pour le Développement Humain ('INDH', 'le Projet') en 2006, le Maroc souffrait d'un niveau de pauvreté élevé (14,2%, avec 23% supplémentaires de sa population 'vulnérables économiquement'), d'une importante inégalité dans la répartition des revenus, et d'indicateurs de développement humain bas –plus de la moitié des adultes était illettrée comparé à 10% pour les pays à revenus bas à moyens. La pauvreté était prononcée tout autant dans les zones rurales que dans les zones urbaines même si les caractéristiques étaient différentes. Même si la moitié des dépenses publiques étaient affectée aux secteurs sociaux, leur accès et leur qualité étaient limités surtout pour les populations rurales.

2. Par le passé, l'approche du gouvernement en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale était gérée au niveau central avec des niveaux de participation limités, une faible coordination entre les ministères responsables et un ciblage insuffisant. A partir de la fin des années 90, le Gouvernement a commencé à tester des approches participatives pour une réduction ciblée de la pauvreté, et, sur fond de tensions sociales grandissantes, le Roi a annoncé, au mois de mai 2005, le lancement de l'INDH, un programme majeur de grande envergure, conçu pour réduire la pauvreté et combler les écarts sociaux dans le tissu sociétal national. Le programme était conçu pour amener un nouveau concept de développement socio-économique partant de la base et fondé sur la participation, la gouvernance locale, le partenariat, la pérennité et l'orientation pour les résultats. En 2005, après le lancement de l'INDH, le gouvernement a sollicité le soutien technique de la Banque en tant que partenaire technique clé du programme.

3. Pour la Banque, l'INDH a été un des principaux véhicules de l'accomplissement de la Stratégie d'Assistance Pays (CAS) (résultat # 2.2) pour améliorer l'accès des pauvres et des populations vulnérables aux services de base. L'INDH a également contribué à atteindre l'objectif transversal de la CAS consistant à améliorer la gouvernance, du fait que la transparence, la responsabilisation et l'inclusivité étaient les principes sur lesquels reposait l'INDH. D'autres bailleurs de fonds partageaient la focalisation sur la réduction de la pauvreté et la fourniture de services. L'Union Européenne (UE), qui était devenue également un partenaire important dans le cadre de l'INDH (voir 1.5 ci-dessous), se concentrait tout particulièrement sur la réduction de la pauvreté rurale.

1.2 Objectifs de Développement initiaux du Projet (ODP) et Indicateurs Clés (après approbation)

4. L'objectif approuvé de développement du projet et les indicateurs étaient:

Tableau 1: ODP Initial et Indicateurs

ODP	Indicateurs ODP
Améliorer l'inclusivité, la responsabilisation et la transparence des processus de prise de décisions et des processus de mise en œuvre au niveau local pour promouvoir l'utilisation des infrastructures et des services sociaux et économiques par les pauvres et les groupes vulnérables	Pourcentage de sous-projets identifiés par les communautés cibles qui sont financés
	Pourcentage de ménages, de femmes et de jeunes qui déclarent avoir un meilleur accès aux infrastructures de base après la mise en œuvre des sous-projets.
	Pourcentage de ménages, de femmes et de jeunes qui déclarent avoir un meilleur accès et une plus grande utilisation des services socio-économiques après la mise en œuvre des sous-projets.
	Le nombre de sous-projets dans lesquels les femmes sont les principales bénéficiaires a atteint 50% du total des sous-projets de l'INDH (sauf pour les projets d'infrastructures) en 2010.

1.3 ODP et indicateurs clés et raisons de la revue

5. Suite à la revue à mi-période (MTR) au mois de novembre 2008, la Banque et le Gouvernement se sont mis d'accord pour modifier les indicateurs de résultats. Les quatre indicateurs initiaux de l'ODP ont été modifiés et sont passés à cinq pour mieux saisir les résultats d'inclusivité, de responsabilisation et de transparence et pour mesurer l'impact sur les populations cibles. Les indicateurs ODP révisés concordants avec les résultats étaient:

Tableau 2: Indicateurs révisés de l'ODP et leurs liens avec les résultats

ODP	Résultats	Indicateurs clés de résultats
Améliorer l'inclusivité, la responsabilisation et la transparence des processus de prise de décisions et des processus de mise en œuvre au niveau local pour promouvoir l'utilisation des infrastructures et des services sociaux et économiques par les pauvres et les groupes vulnérables.	Inclusivité	% de femmes dans les structures de gouvernance
		% de jeunes dans les structures de gouvernance
	Responsabilisation	% de projets dans lesquels les communautés prennent la responsabilité des infrastructures
	Transparence	% de décisions d'organes de gouvernance publiées
	Utilisation accrue des infrastructures et des services	% des populations cibles qui utilise plus largement les infrastructures et les services

1.4 Principaux bénéficiaires

6. Les bénéficiaires étaient les populations de 403 communes rurales et 264 quartiers urbains avec une concentration élevée de pauvres et de populations vulnérables (composantes rurale et urbaine), en même temps que les populations pauvres et vulnérables sur l'ensemble du territoire marocain (composantes vulnérabilité et transversale). Chaque composante avait des critères de ciblage spécifiques pour faire en sorte que les bénéfices aillent bien aux bénéficiaires auxquels ils étaient destinés (détails dans l'Annexe 2).

1.5 Composantes Initiales (comme approuvées initialement)

7. Composante 1 : Réduction de la pauvreté rurale (la « composante rurale », 300 millions de \$US) ciblait les 403 communes rurales les plus pauvres, avec 600.000 \$US¹ attribués sur cinq ans à chaque commune pour financer des sous projets dans quatre catégories: (1) accès aux infrastructures et services de base; (2) promotion d'activités sociales, culturelles et sportives; (3) renforcer et développer des capacités locales; et (4) promotion et accompagnement d'activités génératrices de revenus locales (AGR).

8. Composante 2 Réduction de l'exclusion sociale dans les zones urbaines (la 'composante urbaine', 300 millions de \$US) ciblait 264 quartiers urbains dans 30 villes, avec 900.000 \$US² attribués à chaque quartier. Les catégories de sous projets étaient les mêmes que pour la Composante 1.

9. Composante 3 S'attaquer à la vulnérabilité (la 'composante vulnérabilité', 300 millions de \$EU) couvrait l'ensemble du Maroc et finançait la préparation d'une cartographie de la vulnérabilité, des plans d'action y afférent, et des sous projets qui étaient typiquement: la construction ou la réhabilitation des centres fournissant des services sociaux aux personnes vulnérables et au renforcement de capacités des agences gouvernementales et non gouvernementales impliquées.

10. Composante 4 Renforcer la gouvernance et les capacités institutionnelles (la composante 'transversale', 300 millions de \$EU) couvrait elle aussi l'ensemble du Maroc. Les principales activités étaient: (1) le financement de sous projets (275 millions de \$EU) sélectionnés grâce à un fonds concurrentiel avec un appel à projets ouvert dans les mêmes quatre catégories que celles des composantes rurale et urbaine; et (2) accompagnement de la mise en œuvre: (i) renforcement de capacités dans la conception et la gestion du projet participatif; dans la modération, la mobilisation sociale et l'animation; la passation des marchés et la gestion financière; et dans les activités génératrices de revenus; (ii) systèmes d'information et Suivi et Evaluation (S&E) , y compris l'évaluation d'impact; (iii) partenariats; et (iv) communication.

11. Le coût total estimé était de 10 milliards de DH (1,2 milliard de \$EU) sur une période de cinq ans, de 2006 à 2010, financés par: le Budget général 60%; les collectivités territoriales 20%; et la coopération internationale (dons) 20%. Le financement de la Banque Mondiale s'élevait à 78,9 millions d'euros (équivalent de 100 millions de \$EU) sur une période de quatre ans de 2007 à 2010, était considéré comme faisant partie de la part fournie par Budget général. Le soutien total assuré par quatorze dons de bailleurs de fonds s'élevait à 197 millions de \$EU, dont un don de l'UE d'un montant de 60 millions d'euros (47,2 millions de \$EU), focalisée sur la composante rurale. Les autres dons comprenaient: l'Arabie Saoudite (50 millions de \$EU); la France (6,3 millions de \$EU); l'Italie (6,3 millions de \$EU); MCC (9,3 millions de \$EU); l'Allemagne (3,9 millions de \$EU); la Belgique (3,1 millions de \$EU); le Japon (4 millions de \$EU); la Chine (4,7 millions de \$EU); le Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social (25,3 millions de \$EU); la Banque Islamique de Développement (1,0 million de \$EU); la Guinée Equatoriale (1

¹ Cette affectation représentait en moyenne 10% ou plus du budget des *communes*, et doublait le budget des *communes* les plus pauvres et les plus petites.

² Le *quartier* n'étant pas une unité budgétaire, il n'est pas possible d'exprimer la l'affectation en tant que pourcentage du budget disponible par ailleurs. Toutefois, dans les *communes urbaines* les plus petites et les plus pauvres, l'affectation annuelle de l'INDH représentait presque la moitié du budget total de la *commune*.

million de \$EU); et le Fonds OPEP (0,3 million de \$EU). L'UE a également supervisé les contributions allemande et belge.

2. Principaux facteurs influant sur l'exécution et les résultats

2.1 Préparation du projet, conception et qualité initiale

12. Solidité de l'analyse initiale. La conception de l'INDH a tenu compte des enseignements tirés du travail analytique approfondi qui avait été fait dans le passé, notamment le Rapport sur la Pauvreté réalisé par la Banque en 2004 qui démontrait le besoin et les mécanismes de ciblage des dépenses sociales au bénéfice des communautés les plus pauvres. Des enseignements existaient également dans le domaine des processus participatifs, du développement conduit par la communauté et d'autres projets antérieurs financés par la Banque au Maroc, dont les projets de gestion de bassins versant, et plusieurs programmes de développement rural basés sur des modèles de développement conduit par la communauté et un fonds social (Agence de Développement Social, ADS). La décision de la Banque de participer à l'INDH était en parfaite cohérence avec les objectifs du pays et de la Banque et la Banque était des plus compétentes pour apporter une valeur ajoutée à un programme de développement communautaire grâce à son expérience mondiale substantielle, sa capacité à mobiliser une équipe multi sectorielle et son expérience de partenariat avec le Maroc dans des programmes participatifs. Compte tenu de la priorité nationale accordée à l'INDH, le gouvernement a demandé, de façon urgente, l'assistance de la Banque alors que le projet était déjà en cours au moment de l'évaluation initiale.

Evaluation de la conception du projet

13. Une initiative très marocaine de développement participatif. Les principes d'orientation et la conception du programme de l'INDH ont été définis dans un document conceptuel du gouvernement en 2005 ('Plateforme'): planification participative de la base vers le sommet, une délégation plus large de responsabilités aux élus locaux, et une implication de la société civile grâce aux Organisations Non Gouvernementales. L'INDH a été présentée comme étant un engagement unique au Maroc d'améliorer les conditions de vie des communautés ciblées, de donner des possibilités d'expression aux pauvres et de développer de nouveaux rapports entre le gouvernement, la société civile, la population au sens large et les élus. Elle représentait une véritable initiative historique à l'échelle nationale pour promouvoir une plus large participation et une décentralisation des ressources et de la prise de décisions au niveau local, à partir des enseignements tirés des projets antérieurs basés sur les communautés.

14. L'approche programmatique (SWAp) était clairement le bon modèle, en permettant à la Banque de conseiller et de guider l'ensemble du processus de l'INDH. Elle a également permis une approche concertée entre les quatorze bailleurs de fonds impliqués. Le financement de la Banque a été mis à disposition d'une manière appropriée en tant que Prêt d'Investissement Spécifique (SIL) grâce à un SWAp dans le cadre duquel la Banque finançait 10% de toutes les dépenses et décaissait des tranches annuelles au fur et à mesure que les indicateurs de décaissement sélectionnés parmi les indicateurs de performance et de résultats intermédiaires étaient atteints (voir la Feuille de Données).

15. Influence de la banque sur la conception. Au moment où la Banque a procédé à son évaluation initiale, le gouvernement avait déjà mis en place le cadre de l'INDH, la plupart des composantes étaient déjà conçues, et le programme était en cours depuis un an. La Banque a

pourtant été en mesure d'identifier les domaines nécessitant des améliorations qui ont ensuite été incluses dans le soutien de la Banque:

(1) *La conception et l'accompagnement du processus participatif*, dans lesquels les contributions spécifiques de la Banque consistaient à la préparation ou à la révision des manuels opérationnels qui guidaient l'ensemble du programme.

(2) *conception institutionnelle renforcée et règles assurant l'inclusivité et la bonne gouvernance*, y compris avec des comités de gouvernance présidés par des personnes élues et pas des officiels gouvernementaux, créer des 'équipes de mobilisation sociale locales, en fixant un quota de 20% de femmes et de jeunes dans les comités de gouvernance, rendre toutes les décisions publiques, et renforcer l'unité de coordination (CN, voir ci-dessous) pour qu'elle passe d'une petite 'cellule' à une unité de coordination nationale du programme.

(3) *meilleure mise à disposition de renforcement de capacités, S&E, apprentissage et communication sur le développement*, y compris en assurant un budget dédié à chacune de ces fonctions, élaboration des stratégies de renforcement de capacités et de communication sur le développement, création d'un panel d'experts, amélioration du Système d'Information (SI), et introduction d'un S&E participatif.

(4) *focalisation renforcée sur les procédures assurant une solidité fiduciaire et des garanties*, y compris l'élaboration de manuel fiduciaire, d'un plan de gestion environnementale et d'un cadre de politique de réinstallation, de l'inclusion d'un examen environnemental dans la sélection des sous projets, et la désignation d'une personne focale au niveau de la CN, en charge de la gestion environnementale et sociale.

16. Les composantes ont été généralement bien définies et structurées. La population des bénéficiaires a été (dans la plupart des cas – voir ci-dessous) clairement identifiée, et les mécanismes de mise en œuvre ont été conçus d'une manière adéquate. Les procédures de ciblage et d'inclusivité étaient en général solides, mais les aspects suivants se sont avérés, pendant la mise en œuvre, nécessitant un affinement (détails dans l'Annexe 2): (i) les mécanismes de ciblage des quartiers urbains auraient pu être affinés pour assurer une meilleure objectivité dans la sélection; (ii) les procédures à adopter pour le processus de planification participatif (Initiative Locale de Développement Humain, ILDH) ont largement laissé la main à l'initiative locale, ce qui présentait des avantages potentiels mais a souvent laissé les équipes locales sans orientation adéquate; (iii) la gestion de la composante vulnérabilité au niveau régional plutôt qu'au niveau provincial a conduit à un ancrage et à une participation locaux moins forts; et (iv) les critères assurant que seuls les pauvres bénéficiaient bien du fonds INDH dans le cadre de la composante transversal n'étaient pas suffisamment précis.

17. Peu d'attention a été apparemment accordée au moment de la conception à exploiter le potentiel des programmes initiés par les communautés en matière de réduction des coûts d'infrastructure ainsi qu'aux questions de durabilité (voir 2.5 ci-dessous). Le dispositif d'activités génératrices de revenus dans le cadre des composantes rurale, urbaine et transversale a souffert du montage financier, notamment l'implication du microcrédit (détails dans l'Annexe 2).

18. Les arrangements organisationnels ont été bien pensés, en dépit de l'extrême complexité institutionnelle, avec plus de 700 instances de gouvernance publiques/privées, presque 700 équipes de mobilisation sociale (Equipes d'Animation Communal/du Quartier, EAC/Q), 70 équipes de soutien au niveau provincial (Division d'Action Social, DAS), plus de mille plans

participatifs aux niveaux local, provincial et régional, et plusieurs milliers de sponsors de sous-projets principalement non gouvernementaux. Toute cette multiplicité d'institutions devait être coordonnée par une unité centrale au sein du Ministère de l'Intérieur (Coordination Nationale, CN), disposant de peu de moyens humains. Compte tenu du fait que les arrangements n'avaient pu être testés et qu'il n'y a pas eu de phase pilote, l'INDH aurait certainement eu tout avantage à se mettre en place plus lentement, avec des phases d'apprentissage et de renforcement de capacités. Pourtant les leçons émergeant de la première année ont été bien intégrées dans le soutien de la Banque (voir ci-dessus) et le déploiement sur l'ensemble du territoire national a créé un élan et démontré l'engagement du Gouvernement.

19. L'engagement du gouvernement et l'implication des parties prenantes étaient très forts. Suite à l'annonce du programme faite par le Roi, une vaste mobilisation s'est mise en place avec des comités au plus haut niveau, l'implication totale du Premier Ministre et du Ministre de l'Intérieur, l'installation de l'Unité Nationale de Coordination (Coordination Nationale, CN) et 70 unités provinciales, l'engagement total des responsables régionaux (walis), des gouverneurs, des conseils locaux, des ministères de tutelle et du personnel des services publics à tous les niveaux. Le fonds de développement social (Agence de Développement Social, ADS) et l'agence de soutien social nationale (Entraide Nationale, EN) étaient totalement impliquées. Les ONG, les associations ont exprimé leur engagement dès le début en participant aux Comités Locaux de Développement Humain (CLDH) ainsi qu'à la préparation des plans de développement local (ILDH), qui ont permis l'approbation de plus de 1.100 sous projets pendant la première année.

20. La conception du processus participatif a été bien pensée dans sa grande majorité. Les sous projets ont été identifiés principalement grâce à un processus participatif de la base vers le sommet dans lequel les communautés locales avaient le pouvoir de proposer des investissements INDH. Des dispositions spécifiques ont été prises pour l'inclusion des femmes et des jeunes ainsi que des ONG et la société civile à la fois dans la mise en œuvre et dans le processus de prise de décisions. La contribution des bénéficiaires était obligatoire pour améliorer la qualité du projet et assurer l'appropriation. La transparence et la responsabilisation étaient accompagnées par des S&E réguliers et participatifs de la base au sommet, par du reporting fréquent et par une évaluation indépendante des résultats (par l'Observatoire Nationale de Développement Humain, ONDH). Le partage d'expériences, l'apprentissage et l'incorporation des enseignements dans le programme ont été systématiques grâce à des 'équipes d'innovation'. Des mécanismes de réclamation et de résolution des conflits étaient à mettre en place. La principale faiblesse du processus participatif était celui mentionné plus haut – la sous conception des mécanismes de planification participative, notamment pour la composante vulnérabilité.

Evaluation des risques

21. L'évaluation des risques au moment de l'analyse initiale a saisi la plupart des risques prévisibles et les mesures d'atténuation ont été, dans l'ensemble, correctement identifiées. Le tableau ci-dessous résume les risques, évalue leur réalité, note les mesures d'atténuation (et évalue également si les mesures d'atténuation se sont avérées efficaces). Pourtant un certain nombre d'autres risques ont émergé alors qu'ils n'avaient pas été prévus au moment de l'analyse, notamment la difficulté de mesurer les impacts et la capacité institutionnelle relative au processus participatif.

Tableau 3: Risques et mesures d'atténuation évalués au moment de l'analyse initiale*

Risque	Réel?	Atténuation	Efficace?	Réf. para.
Récupération par les élites, notamment avec le fonds concurrentiel	Oui	Processus participatif, audits Processus de communication et de feedback Gouvernance et mécanismes de réclamations	Oui Pas vraiment Partiellement	26, 38-9 27 23, 27
Mauvaise utilisation des fonds	Oui	Gestion financière et procédures de passation de marchés	Oui	36-38
Déséquilibre entre les objectifs des programmes de la base au sommet et les incitations et les procédures du secteur public	Oui	EAC/Q CN Décentralisation renforcée et 'convergence' Formation des hauts responsables S&E, y compris des S&E participatifs	Partiellement Partiellement Non Oui Pas vraiment	24 24 29 48,82 31-33
Manque d'inclusion des femmes et des jeunes	Oui	Suivre des indicateurs spécifiques	Oui	44
Faibles capacités des ONG et des gouvernements locaux	Oui	Renforcement de capacités	Largement	24-25, 46, 48

* Les risques 'réels' sont ceux qui ont été correctement identifiés et évalués dans le PAD. Les explications concernant le niveau d'efficacité de l'atténuation des risques sont disponibles dans le paragraphe de référence de la description de la mise en œuvre.

Notation de la revue qualité de la Banque mondiale (QAE): Modérément satisfaisante (voir 5.1.a ci-dessous)

2.2 Exécution

22. Le projet a été mis en œuvre intégralement eu égard à la couverture géographique et aux zones cibles, et les objectifs d'engagement et de décaissement ont été atteints. Un très grand nombre de sous-projets (plus de 22.000) a été mis en œuvre, et plus de 5 millions de bénéficiaires ont été comptabilisés. Les facteurs suivants ont contribué à une mise en œuvre réussie ou ont causé des problèmes:

23. Mise en place des organes de gouvernance: Le déploiement de plus de sept cents comités de gouvernance a été une grande réussite. Ces comités – les 667 Comités Locaux de Développement Humain (CLDH) au niveau des communes rurales ou des quartiers urbains, les 70 Comités Provinciaux de Développement Humain (CPDH) au niveau provincial, et les 16 Comités Régionaux de Développement Humain (CRDH) au niveau régional ont bien travaillé dans l'ensemble. Dans certains cas, le CPDH au niveau provincial, qui prenait les décisions d'affectation des ressources, était trop directif et parfois le président du CPDH utilisait le financement de l'INDH comme partie intégrale d'un plan global de développement plutôt que comme un programme de la base vers le sommet. Les CLDH au niveau de la commune/ou du quartier étaient de qualité variable. Certains étaient dominés par la politique mais la principale faiblesse était les faibles capacités en matière de programmation et de passation de marchés. La Banque a continué son soutien pour renforcer les institutions pendant toute la phase de mise en œuvre grâce à de fréquentes visites de terrain et au dialogue continu, en recommandant plus particulièrement le besoin d'inclusion et de transparence. Une amélioration spécifique lancée par

la Banque a été de demander à tous les comités de gouvernance d'établir des règlements intérieurs formels.

24. Fonctions support: La mise en place de plus de sept cents unités de support a été elle aussi un succès remarquable en soi. Après un départ hésitant, ces comités ont gagné en puissance mais en conservant un certain nombre de faiblesses qui ont affecté la qualité des résultats. L'unité de coordination (CN) était très motivée et bien managée, et a développé des capacités pendant la période en supervisant la mise en œuvre d'une manière efficace. Son reporting périodique était de bonne qualité. Pourtant la CN n'a pas toujours bien répondu aux enseignements ou aux conseils tendant à renforcer le management de l'Initiative et à l'orienter davantage vers les résultats et les impacts. Elle avait tendance à ne pas utiliser les résultats des S&E ou l'ONDH et après une phase initiale, elle a démantelé les équipes d'innovation qui auraient pu l'aider à capitaliser sur les enseignements. La CN était relativement faible au départ en matière de renforcement de capacités, de communication et de S&E, et ces fonctions se sont améliorées lentement au fil de la période de mise œuvre. Les 70 équipes de soutien DAS au niveau provincial (Division d'Action Sociale, DAS) étaient dans l'ensemble énergiques et réceptives et se sont largement développées au cours de la période, même si elles étaient bien sûr de qualité variable. Les 667 équipes de mobilisation sociale étaient souvent extrêmement motivées et compétentes mais trop dominées par des fonctionnaires qui avaient une approche exagérément technique. Ils manquaient d'expertise en approches de programmation participatives, et étaient en général en sous-effectifs. Le cadre institutionnel de l'INDH, grâce aux DAS et aux équipes de mobilisation sociale a établi les mécanismes de soutien de la programmation participative et du développement conduit par la communauté. La Banque a maintenu une supervision continue, en insistant tout particulièrement sur le renforcement de certaines fonctions clés comme le renforcement de capacités, la communication et le S&E, le renforcement des capacités de la DAS et la définition des termes de référence des équipes de mobilisation sociale. Les résultats de l'accompagnement de la Banque ont été largement positifs. Le rythme plutôt lent de l'amélioration de la communication est dû peut être aux approches conflictuelles entre une conception de la base vers le sommet et un héritage culturel fondé sur une approche du sommet vers la base et qui avait été à juste titre identifié comme un risque au moment de l'évaluation initiale.

25. Partenariats: l'INDH a mis en place des partenariats forts et efficaces avec l'ADS et l'EN, ainsi que des partenariats de plus en plus efficaces avec les ONG, qui se sont même renforcés pendant la période de mise en œuvre grâce au renforcement des capacités et à l'acquisition d'expériences. Pourtant, les associations locales qui auraient véritablement représenté les pauvres et les populations marginalisées étaient en grande partie faibles ou absentes au début. La mise en œuvre du programme a permis de constater une augmentation de leur nombre ainsi que le développement d'associations existantes, tout en restant encore bien loin d'une véritable capacité institutionnelle représentative locale dans la plupart des communautés. C'est à cause de cette absence ou de la faiblesse des institutions de terrain que la conception du projet a permis à des sponsors, notamment des ONG d'agir en tant que mandataires des communautés de bénéficiaires, ce qui s'est avéré être une approche faisable et même couronnée de succès dans la plupart des cas. Les orientations de la Banque ont permis la mise en place de relations plus structurées entre l'INDH et les ONG grâce à l'élaboration de conventions de partenariat qui ont également commencé à se pencher sur les questions de pérennité en demandant des dispositions relatives aux moyens de fonctionnement.

26. Approche participative et programmation stratégique : près de 700 diagnostics participatifs et programmes d'investissements locaux (ILDH) ont été préparés et mis en œuvre pour les composantes rurale et urbaine concernant plus de 3 millions de bénéficiaires. C'est un succès remarquable quelques soient les normes considérées. Il n'existait pourtant pas de modèle

clair sur la manière de procéder. Certains processus participatifs étaient des bonnes pratiques, d'autres des processus consultatifs plutôt vagues. Les ILDH en résultant n'étaient souvent que des propositions de projets et des listes de projets, et pas vraiment de véritables évaluations des besoins au niveau de la communauté et des plans d'investissements prioritaires. En ce qui concerne l'INDH en tant que véritable programme de développement communautaire (CDD), les ressources n'étaient déléguées, au début, qu'au niveau provincial (CPDH), ce qui est bien loin du contrôle des parties prenantes locales sur l'affectation des ressources. D'autre part, une bonne partie de la mise en œuvre des sous-projets était réalisée par des services gouvernementaux ou par les provinces. Cette réalité factuelle voulait dire que dans un premier temps, les utilisateurs finaux pauvres et vulnérables n'étaient souvent impliqués que d'une manière marginale dans un processus animé principalement par l'Etat. La Banque a contribué pendant toute la durée du processus de supervision à aider l'INDH à s'attaquer aux défis que représentait l'introduction d'approches participatives dans un environnement où les pratiques de gestion du secteur publique étaient ancrées dans un système du sommet vers la base. Les améliorations spécifiques résultant des orientations données par la Banque comprenaient le processus de planification stratégique pluri annuel, ainsi que les programmes de renforcement de capacités au niveau du territoire pour renforcer les équipes de mobilisation sociale.

27. Communication/transparence/procédures de réclamations: Le programme de communication était en retard au démarrage, mais a produit des messages efficaces. Il existait un écart important à cause du manque de canaux de communication bidirectionnels. Les « mécanismes de réclamations » proposés ont été écrits dans les manuels opérationnels mais n'ont été mis en place que d'une manière sporadique et en général informelle avec des niveaux de qualité et de performances variables. Les orientations données par la Banque ont permis de donner de la substance au programme de communication sur le développement grâce à l'élaboration de plans de communication provinciaux et ont aidé à améliorer la transparence en rendant obligatoire la publication des décisions des comités de gouvernance.

28. Activités génératrices de revenus : Un soutien à la création de petites entreprises (Activités Génératrices de Revenus, AGR) a été apporté dans le cadre des trois composantes (rurale, urbaine, et transversale). Le programme a connu des débuts difficiles avec des problèmes de conception et de mise en œuvre: le manuel de procédures était inadapté, les sponsors initiaux des sous projets n'avaient pas d'expérience. Les arrangements visant à associer des associations de microcrédit (AMC) leur imposaient non seulement de cofinancer le sous projet mais également de fournir une assistance technique et un S&E. Les détails de ces arrangements se sont avérés difficiles à mettre en place pour l'INDH comme pour les AMC et la contrainte imposée aux AMC d'être impliquées dans chaque sous projet a empêché la composante d'avancer. Début 2009, le manuel a été révisé pour tenir compte des orientations données par la Banque en introduisant l'utilisation de business plans, en augmentant l'assistance technique et en laissant le choix aux sponsors de sous projets de décider s'ils souhaitaient ou non utiliser le microcrédit. Le programme a pu ensuite monter en puissance et gagner en rapidité.

29. Décentralisation et 'convergence'. Puisque l'INDH était supposée répondre à la demande et programmée en dehors des mécanismes classiques de programmation et de budgétisation, il y avait un gros risque de double emploi ou d'incohérence avec les programmes des ministères. Les institutions de l'INDH ont fait d'importants efforts pour impliquer systématiquement les ministères concernés au moins au niveau des CDPH, et ces ministères ont également apporté un soutien technique important à l'INDH, par exemple dans la préparation et la mise en œuvre des sous-projets. Pourtant, l'intention du Gouvernement de rapidement 'déconcentrer' les budgets des ministères avec une prise de décision au niveau provincial ou de décentraliser certaines décisions budgétaires pour les placer sous le contrôle des élus locaux n'a pas été concrétisée pendant la

période du Projet. La question s'est heurtée à certaines contraintes et a été transmise en 2007 à un « comité de convergence » qui n'a pas encore pris position. Le résultat a été un manque de « convergence » entre la planification de la base vers le sommet et celle du sommet vers la base, ainsi qu'un manque de connaissance au niveau local des plans ministériels qui a conduit à des doublons dans les projets, des opportunités de planification de développement local intégrées manquées, et une déconnexion entre les investissements et le fonctionnement. Tout ceci n'a pas empêché la Banque de continuer à essayer de faire avancer le processus, en contribuant, avec l'appui de l'Institut de la Banque Mondiale, (WBI) à organiser trois tables rondes des walis et gouverneurs, en vue de tirer les enseignements en matière d'approche participative, de la réduction de la pauvreté, de la gestion du changement et de la 'convergence', en préparation de la Phase II de l'INDH.

Constatations à l'examen de mi parcours et restructuration en découlant

30. Un Examen à mi Parcours (MTR) a été réalisé en Novembre 2008. Les principaux problèmes relevés étaient: (i) faiblesses du processus participatifs; (ii) performances insuffisantes des activités génératrices de revenus; (iii) le besoin d'appliquer les manuels de procédures de façon plus systématique ; et (iv) faiblesses du S&E (voir 2.3 ci-dessous). Suite à cet MTR, le gouvernement et la Banque se sont mis d'accord pour simplifier le suivi des résultats et aligner le cadre de résultats de la Banque avec les cadres de suivi du gouvernement et des partenaires, en réduisant le nombre d'indicateurs plus étroitement liés à l' ODP et aux livrables du projet, et avec des cibles plus réalistes et plus pertinentes. Les indicateurs de décaissement (para 14), qui s'étaient avérés mal adaptés et avaient retardé le décaissement de la troisième tranche ont été réduit pour passer de dix à huit et reformulés conformément au nouveau cadre de résultats. Compte tenu du besoin de tenir des ateliers avec les parties prenantes pour affiner le nouveau cadre de résultats, et puisqu'il fallait arriver à un consensus non seulement avec les parties prenantes nationales mais aussi avec les nombreux co- financiers, la demande de restructuration du gouvernement n'a été présentée à la Banque qu'en décembre 2009, treize mois après l'Examen à Mi Parcours. La restructuration a été rapidement menée par la Banque. Suite au MTR, la Banque et l'UE ont mis l'accent d'une manière encore plus prononcée sur la supervision des domaines où les performances étaient les plus faibles, ce qui s'est avéré généralement efficace. Le renforcement de l'attention portée au S&E a eu un certain impact mais dans l'ensemble, les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes (voir 2.3 ci-dessous).

Notation de la revue qualité de la Banque mondiale (QALP): Mise en œuvre modérément satisfaisante; supervision par la Banque satisfaisante (voir 5.1.b ci-dessous)

2.3 Conception, mise en œuvre, et suivi et évaluation (S&E)

31. Conception du S&E. La conception du S&E était approfondie, en insistant sur l'importance du S&E pas seulement en tant que mécanisme pour suivre et améliorer les performances de l'INDH et pour mesurer le niveau d'atteinte des cibles, mais aussi en tant qu'élément clé dans la communication bidirectionnelle avec les bénéficiaires. Une base de référence a été établie grâce à un diagnostic et à une cartographie de la vulnérabilité, qui devront être mis à jour tous les deux ans pour juger des progrès accomplis. Des enquêtes quantitative et qualitative de fournisseurs et d'utilisateurs étaient supposées mesurer jusqu'à quel point les besoins des populations cibles avaient été satisfaits, ainsi que leur niveau de satisfaction par rapport aux services. Le CLDH collecterait des données quantitatives et financières sur la mise en œuvre et sur les indicateurs de résultats clés; le DAS collecterait les informations au niveau provincial et les saisisait dans un système informatique basé sur le web, et la CN consoliderait les données dans le SI. Des enquêtes devaient être réalisées à périodes régulières.

L'ONDH était responsable de l'évaluation indépendante d'impact. Une évaluation d'impact rigoureuse a été conçue pour couvrir 3.570 ménages dans 121 communes rurales (61 traitements/61 contrôles) et 114 quartiers urbains (57 traitements/57 contrôles). Etant donné qu'il n'était pas possible de randomiser, une approche de discontinuité par régression a été utilisée pour identifier les groupes de contrôle. Du côté de la Banque, des indicateurs ont été sélectionnés pour mesurer à la fois l'utilisation et le processus. Il n'existait toutefois pas d'indicateur mesurant les bénéfices, les augmentations de revenus, ou l'efficacité des investissements, par exemple le coût des infrastructures ou leur qualité.

32. Mise en œuvre du S&E. L'INDH a mis en place un système de S&E, avec des fonctionnaires responsables à la fois au sein de la CN et des 70 DAS. Au fur et à mesure, il a fourni un flux d'informations concernant la mise en œuvre, qui a permis à la CN de préparer de bons rapports d'activités. Pourtant, dès le départ, il est apparu que la conception du S&E présentait des insuffisances, ce qui s'est avéré être un handicap pendant toute la période du Projet. Les principales lacunes étaient: (i) pas de suivi de l'efficacité de la mise en œuvre des infrastructures; (ii) pas d'information sur l'impact des projets, (iii) pas de mécanismes pour permettre aux bénéficiaires de donner leur feedback sur la réalisation des projets, leur utilisation et leur satisfaction, (iv) les dispositions spécifiques et élaborées du S&E relatives à la composante vulnérabilité n'ont pas été activées; (v) le système basé sur le web n'a été que partiellement rendu opérationnel; et (vi) les rapports de l'ONDH n'ont pas suffisamment pris en compte. L'INDH a également commandé des enquêtes qualitatives et des évaluations d'impacts en 2009 et 2011. Jusque là seuls les résumés des résultats des enquêtes qualitatives de 2009 et de 2011 sont disponibles. L'étude d'évaluation d'impact mentionnée ci-dessus a été réalisée avec l'enquête initiale terminée en 2009, et la deuxième vague de suivi en 2011. Les résultats de sont pas encore disponibles.

33. Utilisation du S&E. La CN a produit des rapports sur l'atteinte des indicateurs de décaissement (para 14) en tant que partie intégrante du processus de décaissement des tranches. Les quatre tranches ont toutes été décaissées. Trois ont été décaissées après atteinte des indicateurs mais avec un certain retard dû à la qualité insuffisante des versions initiales des rapports. Une tranche (la troisième) a été décaissée, par dérogation de la Banque, parce que deux indicateurs de décaissement n'étaient pas atteints par rapport au cadre de résultats initial (voir para 30 ci-dessus). Plus généralement, les rapports d'avancement produits par la CN depuis 2008 sont une source utile d'informations sur la mise en œuvre et les résultats de l'INDH. Ils donnent au gouvernement et aux bailleurs de fonds une image claire des progrès réalisés. Ils contiennent pourtant peu d'informations sur les résultats et peu d'évaluation critique. On peut dire dans l'ensemble que les données du S&E n'ont été que partiellement utilisées pour prendre des décisions justifiées et pour affecter les ressources. En règle générale, les informations remontaient mais ne redescendaient pas et une bonne partie du reporting était principalement orientée vers les demandes des bailleurs de fonds et les besoins du gouvernement de suivre l'avancement de la mise en œuvre et des décaissement, plutôt que vers les intérêts des bénéficiaires ou des managers, qui auraient pu utiliser les données, comparer l'avancement par rapport aux benchmarks et aux comparateurs pour leurs projets et les plans de développement local de l'ILDH. Il n'y a pas eu de suivi des projets après achèvement. La CN n'était pas très réactive par rapport aux rapports de l'ONDH ou aux nombreuses recommandations des missions.

2.4 Conformité aux mesures de sauvegarde et aux procédures fiduciaires

34. Environnement. L'INDH été classée comme un projet de Catégorie B. Le Plan de Gestion de l'Environnement (EMP) définissait le processus d'examen analytique, et des outils simples ont été incorporés aux manuels opérationnels, accompagnés d'une liste de mesures

d'atténuation génériques. Toutefois les mesures de sauvegardes environnementales et sociales étaient nouvelles pour les instances de gouvernance, pour les agences de soutien ainsi que pour les sponsors de sous projets, et l'INDH n'a pas réalisé toute la campagne de formation et de sensibilisation à l'environnement qui avait été proposée. La Banque a fait de gros efforts pendant la supervision pour sensibiliser et pour former le personnel et les sponsors à la mise en œuvre de l'EMP. L'examen analytique environnemental a commencé en 2008 et tous les projets de l'INDH ont été analysés y compris ceux d'avant 2008. A partir de 2009, l'examen analytique est devenu systématique avec un examen rétrospectif des sous projets approuvés avant cette date. Les niveaux de sensibilisation des instances de prise de décision, d'agences de soutien (y compris les DAS) et des bénéficiaires sont restés initialement bas mais se sont améliorés vers la fin du projet. Dans l'ensemble, l'équipe de la Banque chargée des mesures de sauvegardes environnementales a jugé que les sous projets financés ainsi que le projet dans son ensemble étaient conformes aux protections environnementales de la Banque, mais que la sensibilisation environnementale et la conformité aux mesures de protection devaient être systématiquement incluses dans la prochaine phase dès le début.

35. Réinstallation. Un cadre de politique de réinstallation (RPF) approuvé par le gouvernement, avait été inclus dans les Manuels Opérationnels. La plupart des sous-projets étaient considérés comme n'ayant que des impacts négatifs mineurs en matière de déplacement physique ou économique, compte tenu de leur petite taille en général. L'acquisition de terrains et l'examen analytique des réinstallations ont été pourtant lents à se mettre en place et n'ont été intégrés dans la sélection de sous-projets qu'en 2008 après que la CN ait lancé des campagnes de formation et d'information sur le sujet. Au moment de l'achèvement du projet, la sensibilisation locale aux questions de l'OP 4.12 avait été faite et l'examen analytique était systématique. Dans l'ensemble, le jugement de l'équipe de sauvegardes sociales de la Banque était que le projet était conforme aux exigences de la Banque en matière de réinstallation, mais avec des recommandations d'améliorations pour la Phase II (voir Annexe 2).

36. Passation de marchés. Les arrangements relatifs à la passation de marchés ont dû tenir compte du fait que la plupart des dépenses seraient réalisées pour de nombreux sous-projets à un niveau décentralisé. L'évaluation des capacités à la passation de marchés au moment de l'évaluation initiale avait constaté que les agences publiques possédaient généralement les capacités adéquates. Un Manuel de Procédures Fiduciaires a mis en place les règles de passation de marchés et les exigences en matière de capacités pour les sponsors de projets. Dans l'ensemble, les risques relatifs à la passation de marchés ont été évalués comme étant 'moyens' au moment de l'analyse initiale. Au moment de la mise en œuvre, aucune infraction aux règles de passation de marchés ni cas de fraude ou de corruption n'ont été déclarés. Toutefois, les examens antérieurs indiquaient que des procédures nationales étaient en général utilisées de préférence aux procédures spécifiques mises en place dans le Manuel, que les contrôles de qualité et de suivi envisagés au moment de la préparation n'étaient pas entièrement mis en œuvre, et que les performances de l'unité centrale de supervision de la passation des marchés étaient parfois faibles. Dans l'ensemble, le jugement de l'équipe fiduciaire de la Banque a été que ces faiblesses et ces écarts par rapport aux procédures n'avaient pas vraiment affecté l'efficacité de la mise en œuvre, que les principes fondamentaux de la passation de marchés (transparence, efficacité, probité) avaient été observés et que pour ces raisons, les performances de passation de marchés peuvent être considérées comme généralement satisfaisantes.

37. Gestion financière. Un manuel de gestion fiduciaire spécifique à l'INDH a été élaboré, accompagné par du renforcement de capacités et un système de suivi et de reporting, ainsi que le développement de contrôles ex-post et des exigences d'audits externes. Une équipe d'innovation fiduciaire était supposée suivre les progrès, conduire des évaluations et répondre aux problèmes

émergents. Un audit de performances annuel était supposé évaluer l'efficacité. L'analyse initiale a évalué le risque global comme étant 'significatif à élevé', compte tenu des risques inhérents au travail avec un grand nombre d'agences sans expérience.

38. La mise en œuvre de la gestion financière a été largement satisfaisante. Des audits ont été réalisés d'une manière satisfaisante par IGAT/IGF. Même si les audits de performances tels qu'ils avaient été prévus à l'origine ont été retardés et n'ont jamais été réalisés tous les ans, ils ont malgré tout été conduits et les procédures d'audit interne ont été introduites avec succès. Les points faibles étaient le renforcement de capacités inadapté, l'activation tardive de l'équipe d'innovation fiduciaire, et le faible suivi des recommandations de l'audit. Aucun cas de corruption n'a été rapporté, un résultat auquel la transparence et la participation de la société civile impliquée dans le projet ont certainement contribué. Dans l'ensemble, le jugement de l'équipe fiduciaire de la Banque a été que les rapports d'audit étaient honnêtes, ne révélaient aucun problème important et qu'en dépit des retards, la gestion financière, le reporting et l'audit étaient satisfaisants dans l'ensemble.

2.5 Opération de post-achèvement/Prochaine Phase

Arrangements de transition vers l'exécution post-achèvement des sous-projets INDH

39. Le nombre considérable de sous-projet (plus de 22.000 à ce jour), leur répartition géographique et le grand nombre de sponsors de projets représentent un énorme défi pour l'exécution post achèvement. Pendant la mise en œuvre, chaque projet avait un sponsor institutionnel identifié avec une responsabilité de continuité et les évaluations des sous-projets de l'INDH exigent une déclaration sur la manière dont le projet sera exécuté d'une manière durable. Il existe, d'autre part, une pression implicite exercée par la population locale qui a demandé le projet et qui a un intérêt à continuer à profiter des bienfaits sociaux résultant de la continuité de l'exécution.

40. Dans la pratique, il existe de nombreux arrangements d'exécution des sous-projets très variés. De nombreux projets sont assujettis à des accords d'exécution pluriannuels avec les sponsors de projets. Dans certains cas, les ministères d'exécution ont assumé la responsabilité de gérer les sous-projets – ou financent leur exécution. Les autorités locales ont pris la responsabilité de certaines infrastructures publiques comme les routes alors que les collectivités locales ont elles-mêmes assumé la responsabilité de certains sous-projets. Dans le cas des activités génératrices de revenus, les sponsors ont un intérêt et une responsabilité évidents à assurer la gestion durable de leurs sous-projets. Les contraintes relatives au fonctionnement et à la maintenance adaptés sont de taille: (i) les autorités locales ont des moyens limités pour la maintenance; (ii) les ONG ont elles aussi des ressources propres limitées; (iii) les investissements sélectionnés par la communauté ne coïncideront pas toujours avec les plans ou les budgets ministériels; et (iv) la propriété des actifs financiers de l'INDH n'est pas claire.

Assurer la pérennité des innovations de l'INDH et des capacités de mise en œuvre

41. Le Gouvernement est fortement impliqué pour assurer la pérennité de l'INDH, et en juin 2011, le Roi a lancé la Phase II avec une augmentation du budget. La Banque a été à nouveau invitée à être le partenaire du Maroc pour ce programme. Cette phase fournira une excellente opportunité de construire la durabilité et le renforcement de l'INDH dans des domaines clés où la Banque pourrait apporter une valeur ajoutée (voir la section 6 ci-dessous).

3. Evaluation des Résultats

3.1 Pertinence des objectifs, de la conception et de la mise en œuvre

42. L'INDH a été conçue à la lumière de nouvelles priorités urgentes de développement du Maroc (voir 1.1 ci-dessus). Il n'y a pas eu de changement de ces priorités et l'INDH est même devenue, tant que faire se peut, plus pertinente encore aujourd'hui compte tenu de l'intensification des pressions sociales et politiques. La phase II sera plus étendue avec des objectifs plus ambitieux et un budget plus conséquent. De la même manière, l'INDH reste un élément clé des objectifs pays et mondiaux de la Banque, qui mettent l'accent sur les approches participatives, basées sur la demande, la réduction de la pauvreté et l'inclusion avec une attention toute particulière portée aux femmes, aux jeunes et aux populations vulnérables. Le soutien proposé à l'avenir pour la Phase II est un des principaux véhicules de prêt pour accompagner le deuxième pilier de la Stratégie de Partenariat Pays (CPS) 2010-2013: 'renforcer l'accès aux services et la qualité des prestations de services pour tous', ainsi que contribuer aux objectifs transversaux de la CPS pour améliorer la gouvernance. Dans l'ensemble, la conception telle qu'elle avait été développée par le Gouvernement et avec les inputs fournis par la Banque, était complexe mais possédait un potentiel de retours positifs élevé. Le succès de la conception à mobiliser un très grand nombre d'institutions et de parties prenantes a été une preuve de la solidité globale du Projet puisqu'elles ont contribué à la mise en œuvre constructive à grande échelle. La conception s'est avérée suffisamment flexible pour se prêter à des ajustements pendant la mise en œuvre qui ont permis d'atténuer l'impact de lacunes potentielles. Les inputs fournis par la Banque pendant la mise en œuvre (voir 2.2 ci-dessus) ont aidé à orienter les ajustements du programme pour augmenter l'inclusivité, la reddition de comptes et la transparence.

3.2 Atteinte des objectifs de développement du projet

43. L'ODP a été atteint conformément aux mesures des cinq indicateurs de résultats du projet, qui couvrent les quatre aspects de l'ODP, qui ont été tous atteints (Tableau 4 ci-dessous et Informations sur le projet). Des lacunes mineures à modérées ont été enregistrées à partir d'une analyse plus qualitative des résultats. Seize des dix sept indicateurs de résultats intermédiaires ont également été atteints. En ce qui concerne les résultats (voir ci-dessous), l'INDH a mis en place des processus et des institutions conformément aux prévisions qui ont touché pratiquement 5,2 millions de bénéficiaires directs grâce à plus de 22.000 sous projets. Ces résultats ont permis à l'INDH de toucher ses populations cibles de pauvres et de personnes vulnérables et d'atteindre ses ambitieuses cibles géographiques et sectorielles (vois ci-dessous et l'Annexe 2 pour plus de détails).

Tableau 4: Performances de l'INDH par rapport aux résultats (révisés) de l'ODP

Résultats	Indicateurs de résultats ODP	#	Cible	Actuel
Inclusivité	% de femmes dans les structures de gouvernance	# 4	7-14%	11-17%
	% de jeunes dans les structures de gouvernance	# 5	7%	12%
Responsabilisation & appropriation	% de projets dans lesquels les communautés ont pris la responsabilité des infrastructures	# 3	60-70%	72-90%
Transparence	% de décisions d'instances de gouvernance publiées	# 2	95%	100%
Utilisation des services et des	% des populations cibles qui utilisent davantage les infrastructures et les services	# 1	30-70%	41-84%

infrastructures				
------------------------	--	--	--	--

Source: Enquête Qualitative de l'INDH en 2011; Système S&E de l'INDH

Quelques lacunes ont modérément affecté l'atteinte du résultat d'inclusivité par l'INDH

44. La participation de la société civile et des représentants élus ainsi que des femmes et des jeunes dans les structures de gouvernance ont dépassé les cibles quantitatives (Indicateurs # 4, 5, 15, voir Informations sur le projet). La participation des organisations non gouvernementales à la planification et la mise en œuvre des sous-projets visant les populations vulnérables a également dépassé la valeur ciblée (Indicateur # 14). Le degré de participation de la population cible au processus participatif a également été déclaré comme satisfaisant, avec une participation des hommes (54 à 58%, en fonction de la composante) plus élevée que la valeur cible de 40%. La participation des femmes (42 à 54%) a été de plus du double de la valeur ciblée de 20%, et la participation des jeunes (37 à 48%) a été quatre fois plus élevée que la valeur ciblée (Indicateurs # 6, 10)

45. Les examens qualitatifs suggèrent que le processus de programmation participatif a été réalisé d'une manière efficace mais sa qualité pose question. Les examens d'échantillons des ILDH (plans de développement local participatifs) par la Banque suggèrent que le travail a été accompli de manières très différentes et qu'il est de qualité mitigée, allant du niveau de bonne pratique à faible. La plupart des projets identifiés sont des projets à impact élevé visant à réduire la pauvreté mais ce n'est que dans certains cas que les programmes d'investissement pluriannuels de l'ILDH sont véritablement construits sur un processus vraiment participatif, validés et appropriés par les pauvres et les communautés pauvres au sein de la commune. La plupart sont des listes de projets mis à jour de temps en temps et rassemblés par une série de processus consultatifs de qualité variable.

Résultat de responsabilisation et d'appropriation est largement atteint avec des lacunes mineures

46. Les communautés, les ONG et les communes ont pris la responsabilité de la plus grande partie de la mise en œuvre des projets, en mettant en œuvre entre 72 et 90% des sous-projets, largement au-dessus de la valeur cible (Indicateurs # 3, 15). Un résultat remarquable a été la croissance d'ONG compétentes avec presque 7.000 sous-projets sponsorisés par des associations et des coopératives. Pourtant, le nombre de sous-projets véritablement mis en œuvre par des organisations basées dans les communautés locales – une caractéristique clé du développement communautaire – est probablement bas. Même si aucune donnée officielle n'est disponible, des contrôles ponctuels montrent que la plupart des projets sont mis en œuvre par des agences publiques au nom de communes sponsors, même s'il existe plusieurs variantes dans ce domaine selon les provinces. Ce qui est encourageant c'est que la tendance générale rapportée pour toutes les provinces va dans le sens d'une plus forte mise en œuvre locale soit par les communes soit par les ONG.

47. Des mécanismes de responsabilisation et d'appropriation ont été mis en place et sont opérationnels au niveau de toutes les instances de gouvernance établies et opérant et presque toutes (91%) ont établi des règles et des procédures correctes (Indicateur # 19). L'objectif était de 100%, et c'est le seul indicateur de l'INDH qui est enregistré comme n'ayant pas été atteint. L'évaluation qualitative montre quelques faiblesses qui n'ont pas été relevées par les indicateurs, notamment dans les 'mécanismes de réclamations' proposés qui n'ont pas été mis en place d'une manière formelle dans l'ensemble du programme.

48. Des capacités considérables de mise en œuvre ont été créées, grâce à un effort important de formation (*Indicateur # 20*). La formation d'acteurs locaux et d'associations et la création d'un pool professionnel de 6.300 travailleurs sociaux avec une formation universitaire sont des résultats notoires. Soixante dix plans de formation provinciaux ont été élaborés et 104.437 personnes ont été formées par rapport à la cible qui était de 70.000. Ceci a largement contribué à l'amélioration du statut et des compétences des ONG, à la professionnalisation du travail social ainsi qu'à une montée en puissance des compétences des instances de gouvernance et de soutien de l'INDH (voir Annexe 2).

En dépit des indicateurs positifs, il y a eu quelques lacunes modérées par rapport à l'atteinte des résultats en matière de transparence

49. L'INDH a atteint les indicateurs de l'ODP en matière de publication des décisions des instances de gouvernance (*Indicateur # 2*). Toutefois, le S&E et le programme de communication (voir 2.3 ci-dessus) ne remplissent pas encore les fonctions qui leur ont été assignées en tant qu'instruments clés de responsabilisation, de transparence et d'appropriation.

Il y a eu des résultats très positifs consistant en une utilisation plus large des infrastructures et des services économiques et sociaux par les pauvres et les groupes de personnes vulnérables, mais également quelques lacunes

50. Les réponses aux quatre indicateurs relatifs à un meilleur accès aux infrastructures et aux services (*Indicateurs #1, 8, 12, 21*) montrent des acquis largement au dessus des cibles, notamment pour les femmes et les jeunes. Des visites aux sous-projets suggèrent que la plupart sont opérationnels et largement utilisés. Les informations concernant les résultats des activités génératrices de revenus ne permettent pas de porter un jugement sur sa contribution à une augmentation substantielle des revenus des pauvres et des personnes vulnérables (voir 2.2 ci-dessus), mais une étude basée sur un petit échantillon de sous projets suggère des problèmes de ciblage et un taux d'échec relativement élevé (voir 3.3 ci-dessous).

51. L'accès des populations vulnérables à des services de soins de qualité s'est certainement amélioré, avec plus d'un demi million de bénéficiaires et une véritable dynamique de professionnalisation des services sociaux, des partenariats actifs entre les associations et l'état, et l'inclusion des populations vulnérables et marginalisées.

Résumé de l'évaluation des résultats et de la contribution de la Banque

52. Dans l'ensemble, ces différentes constatations étayent l'évaluation selon laquelle le programme a atteint les cibles de développement institutionnel et de processus qui avaient été fixées. Pourtant, l'évaluation qualitative réalisée ci-dessus également met en relief une série de lacunes. Il est bien évident que des efforts continus sur le long terme seront nécessaires pour mettre en place un processus inclusif permanent de planification stratégique qui améliore la vie des pauvres et des personnes marginalisées. La Phase I a été un bon début et une expérience d'apprentissage très importante.

53. Le financement par la Banque ne représentait que 6% du financement total mais la contribution la plus importante de la Banque a été les recommandations faites au gouvernement et la logique initiale qui a poussé le gouvernement à inviter la Banque à devenir son partenaire technique. La contribution de la Banque à la conception et à la mise en œuvre, résumée ci-dessus (2.1 and 2.2), a représenté des contributions significatives aux résultats de l'INDH: renforcer l'inclusivité grâce à l'accompagnement du processus participatif et au renforcement de capacités

des personnels en première ligne; améliorer la responsabilisation et l'appropriation en permettant une représentation équilibrée et des procédures opérationnelles formalisées au niveau des comités de gouvernance, aider au développement de la planification stratégique pluriannuelle, et mettre en place des protections fiduciaires, environnementales et sociales; et améliorer la transparence en insistant sur la publication des décisions et en se concentrant sur le développement de la communication et du S&E. La Banque a également accompagné le gouvernement à tirer des enseignements précieux (voir la Section 6 ci-dessous), qui devront être appliqués dans la deuxième phase. Nous devons également noter qu'une évaluation d'impacts plus détaillée est en cours de la part du gouvernement, mais qu'elle n'était pas disponible au moment de la rédaction de ce RA.

3.3 Efficacité

54. Pour réaliser ce RA, la Banque a réalisé une étude économique (Annexe 3) portant sur un échantillon de sous projets INDH des quatre composantes. Les sous projets d'infrastructure évalués avaient un IRR moyen de 12%, avec des retours pour les sous projets d'électrification qui allaient de négligeables à 10%, des sous projets routiers entre 17% et 50%, des sous projets d'eau potable de négatifs à 47%, et des sous projets de mise à niveau urbains de négatifs à 43%. Les retours avaient tendance à être plus élevés pour de simples sous projets de faible intensité capitalistique. Les taux de retour n'ont pas été calculés pour les sous projets de services sociaux. L'étude a observé qu'en règle générale les sous projets relatifs à la santé et à l'éducation apportaient des retours sociaux indirects en matière de formation de capital social et de dynamique socio économique dans les centres de population. L'évaluation a toutefois également relevé des niveaux d'utilisation variables et une faible analyse du coût bénéfice des différentes alternatives – par exemple il y avait une tendance pour la construction des internats au détriment d'alternatives plus efficaces en matière de coûts bénéfices comme l'amélioration du transport scolaire.

55. Aucun taux de retour n'a été calculé pour les sous projets bénéficiant aux segments vulnérables mais l'étude a observé que l'efficacité coûts bénéfices était meilleure dans des centres de pointe financés qui travaillaient davantage sur une base participative au sein de la communauté que dans les approches 'classiques' de patients hospitalisés qui étaient également financées. L'étude a également observé le manque de fonds pour le fonctionnement de ces sous projets. La moitié des sous projets générant des revenus avaient de bons taux de retour (12-14%), alors que la moitié était à des taux en dessous de 8% - et trois sous projets avaient déjà échoué. L'étude a identifié les liens avec les marchés, la qualité du soutien fourni, l'adéquation entre le capital fixe et les fonds de roulement ainsi que l'éducation et les compétences des entrepreneurs comme étant des facteurs clés de succès. Les sous projets réussis ont également eu un effet économique multiplicateur et ont contribué à mobiliser davantage d'investissements. L'étude a critiqué le ciblage car les bénéficiaires ne faisaient pas toujours partie des groupes cibles.

56. Des observations limitées pendant la supervision de la Banque et la Mission d'Achèvement suggèrent que la mise en œuvre du projet et la qualité des infrastructures ont été de qualité variable, mais bonnes dans la plupart des cas. Sur la base d'un très petit échantillon, 75% des projets d'infrastructures ont été considérés comme étant de bonne qualité et 25% de qualité moyenne. Les coûts étaient d'environ 20% plus bas que les coûts habituels des contrats publics. L'explication semble être principalement l'adoption de modèles de coûts plus bas adaptés aux besoins locaux et, dans certains cas, à des normes de conception et de construction moins élaborées par rapport aux standards, plutôt que des gains d'efficacité. Aucune information ou suivi sur les coûts standards. La pérennité était un souci avec peu de dispositions prévoyant

l'entretien et une inquiétude prononcée concernant l'eau potable, le nettoyage urbain et les centres de soins sociaux.

3.4 Justification de la note globale des résultats

Note: Modérément satisfaisante

57. Comme nous l'avons présenté ci-dessus (3.1), le programme de l'INDH est pertinent pour les priorités du pays et de la Banque. Le programme a atteint ses ODP (3.2), qui concernent principalement la mise en place de processus et d'institutions. Un travail complémentaire est nécessaire pour rendre ces processus véritablement inclusifs, responsables et transparents. A partir d'une analyse plus qualitative, il ressort que le programme a livré des résultats considérables (22.000 sous-projets avec plus de 1,7 milliard de \$EU investi dans les zones pauvres), et a eu des impacts avec des lacunes mineures. Les preuves d'efficacité (3.3) montrent une image mitigée avec des lacunes au moins modérées: les taux de retour des sous projets d'infrastructures sont positifs et souvent élevés et l'accès aux infrastructures et aux services et leur utilisation correspondent en général aux attentes mais quelques lacunes subsistent notamment au niveau des sous projets générateurs de revenus. Un des résultats les plus précieux du programme à ce jour est la richesse des enseignements sur la manière d'améliorer les processus et les institutions. Si ces enseignements peuvent être mis en application pendant les phases suivantes du programme, ils représenteront un bon retour sur investissement de la première phase. Dans l'ensemble, le niveau élevé de pertinence de l'INDH, les véritables progrès en matière d'équité des processus, les performances de mise en œuvre généralement bonnes, et les preuves relatives aux résultats positifs justifient la note de modérément satisfaisant.

3.5 Thèmes transversaux, autres résultats et impacts

(a) Impacts de pauvreté, aspects liés au genre, et développement Social

58. L'étude d'évaluation des impacts (résultats attendus en 2012) devrait montrer des changements dans les revenus et les dépenses des pauvres et dans leur statut nutritionnel, de santé et d'éducation. Tant que ces informations ne seront pas disponibles, aucune évaluation des impacts de la réduction de la pauvreté ne pourra être réalisée. L'INDH a une stratégie bien définie pour intégrer les aspects genre et jeune dans les structures de gouvernance, et le programme a largement atteint ses objectifs de performances dans ce domaine (3.2). Les femmes et les jeunes sont également les principaux bénéficiaires des sous projets. Les femmes représentaient 53% des bénéficiaires dans les activités génératrices de revenus. Le capital social est clairement en cours de formation: la gouvernance et les processus de mise en œuvre de l'INDH impliquent de très nombreuses personnes: plus de 11.000 membres des CLDH/CPDH/CRDH, 104.437 personnes formées et la participation de plus de 7.000 associations.

(b) Changement/renforcement institutionnel

59. Base institutionnelle et environnement favorable pour la Phase II. La mise en place et le renforcement des organes de gouvernance et des services supports ont été une réalisation remarquable (voir 2.2 ci-dessus). Même si les compétences et les performances varient, ces organisations représentent une base institutionnelle solide pour accompagner les processus de la base vers le sommet dans les phases futures. L'émergence de nombreuses ONG compétentes et leur renforcement sont également des réalisations notoires. Sur un plan plus général, l'INDH a eu un impact indiscutable sur la création d'un environnement favorable à la participation inclusive des citoyens grâce à la société civile, y compris les ONG et les organisations communautaires.

60. Coordination des Bailleurs de Fonds. L'aptitude de l'INDH à mettre en place des priorités de développement (3.1 ci-dessus) et les arrangements de mise en œuvre bien structurés ont encouragé quatorze bailleurs de fonds à fournir 197 millions de \$EU soit l'équivalent d'environ 16% des coûts du programme en plus de la contribution de la Banque. Les bailleurs de fonds se sont mis d'accord sur une supervision conjointe, en confiant le leadership essentiellement à la Banque. L'UE a également joué un rôle important dans la supervision.

61. Décentralisation et 'convergence'. Même si la décentralisation et la 'convergence' (coordination inter ministérielle horizontale et verticale) ne faisaient pas partie des objectifs du projet, ils étaient considérés comme des facteurs importants pour l'efficacité de la mise en œuvre et la pérennité des résultats (voir 2.2 ci-dessus). L'INDH n'a malheureusement pas été efficace pour catalyser cet agenda.

3.6 Résumé des conclusions des ateliers

62. Pendant jours (30-31 mai et 1er juin 2011) trois ateliers ont été organisés pour écouter les appréciations des bénéficiaires et autres partenaires de l'INDH. Plus de 150 personnes ont participé ouvertement et avec conviction à la fois au cours de séances plénières et de séances thématiques en groupes. Un consensus s'est dégagé dans l'ensemble selon lequel les bénéfices de l'INDH ont été considérables, avec une amélioration perceptible de la vie des populations cibles et un renforcement du capital social communautaire et des institutions à tous les niveaux, notamment des ONG. Pourtant la constatation unanime est qu'il est nécessaire de mieux capitaliser sur les enseignements durement acquis de la Phase I en tant que base pour la Phase II. Beaucoup de choses se sont bien passées au cours de la Phase I, beaucoup se sont améliorées au fil du temps et certaines se sont moins bien passées. La Phase II devrait être construite sur les conclusions de l'évaluation de la Phase I. A partir des résultats, des améliorations devraient être intégrées dans la Phase II et le renforcement de capacités, la communication et les programmes de S&E de la Phase II devraient être construits autour de ces conclusions. Trois préoccupations spécifiques ont été exprimées pendant les ateliers:

63. Il est nécessaire de renforcer le processus participatif pour mieux inclure les pauvres et les défavorisés. Les plus pauvres et les plus marginalisés n'ont peut-être pas la priorité dans l'affectation des ressources telle qu'elle avait été prévue, parce que les plus pauvres manquent de moyens pour accéder au financement de l'INDH. Ceci est principalement dû aux faiblesses du processus participatif qui aurait dû mieux aider les populations cibles à faire valoir leurs besoins. Par exemple, les plus pauvres n'ont pas d'associations représentatives et fortes et compte tenu du système en place actuellement les EAC/Q ne sont pas véritablement équipés pour jouer un rôle de modérateurs et d'animateurs du développement communautaire. Les zones et les groupes plus à l'aise se sont avérés être mieux en mesure d'organiser et de présenter des projets convaincants. Les principales recommandations étaient (voir Annexe 6 pour les détails): (i) renforcer le processus participatif, avec des équipes de mobilisation sociale qui soient des professionnels à temps complet, correctement formés et équipés ; (ii) le renforcement de capacités doit être focalisé sur le développement de capital social local et d'associations locales ; et (iii) les procédures de ciblage des zones urbaines sont à améliorer

64. Il existe des inquiétudes relatives à la qualité et à la pérennité des sous projets. La qualité des sous projets a été considérée comme très variable et de nombreux participants ont insisté sur le manque de suivi adapté pendant la mise en œuvre et l'exploitation. Les recommandations incluaient: (i) standardiser les critères d'évaluation, peut-être dans un 'manuel de préparation de projet'; (ii) fournir une assistance technique à la préparation et à la supervision, peut-être en

déléguant ces fonctions supports à des partenaires professionnels; (iii) renforcer les capacités des équipes de mobilisation sociale pour le suivi ; et (iv) étendre le soutien et le S&E au delà de la période de construction du projet pour couvrir les premières années d'exploitation. Il est également nécessaire de tenir compte des accords de partenariats basés sur les risques qui conditionnent le versement de la subvention INDH à la vérification de la qualité du fonctionnement du projet.

65. Il y a des problèmes de chevauchement et d'incohérence avec les programmes des ministères techniques par exemple le problème classique de 'convergence' (voir 2.2 ci-dessus). Les recommandations étaient: (i) réactiver le programme national d'amélioration de la 'convergence' et pousser la décentralisation – ou au moins la 'déconcentration' ; (ii) associer les ministères techniques à tous les niveaux des organes de gouvernance de l'INDH ; et (iii) meilleure articulation des plans de développement local comme les Plans communaux de développement (PCD) avec les ILDH

4. Evaluation des Risques Inhérents aux Résultats de Développement

Note: Modéré à significative

66. Il existe un certain nombre de risques inhérents aux résultats de la Phase I et à leur pérennité. Il y a un risque concernant le résultat d'inclusivité que le processus de planification participatif ne continue pas à être développé et que l'INDH devienne progressivement un complément au financement du budget général. Avec l'annonce du doublement du budget pour la Phase II et d'une couverture territoriale plus étendue, les pressions seront fortes pour avancer et dépenser ainsi que pour établir des faits tangibles sur le terrain. Ces pressions risqueraient de compromettre le processus de planification participatif plutôt fragile qui est déjà en place et de dépasser les efforts que la Banque va déployer pour renforcer ce processus et pour lui accorder plus de temps pour mûrir.

67. Il y a un risque concernant le résultat de responsabilisation et d'appropriation que le manque de 'convergence' continue à réduire l'efficacité de l'INDH. Il existe un 'risque pays' que l'avancement graduel du Maroc vers la décentralisation et le renforcement du pouvoir des collectivités territoriales ne soit pas réalisé ou n'ait qu'un faible impact et que cela compromette la planification intégrée efficace pour les investissements et les prestations de services.

68. Il y a un risque concernant la durabilité des résultats de la Phase I, à cause des doutes relatifs à l'efficacité et la continuité des arrangements concernant la gestion, l'exploitation et la maintenance des installations (voir 2.5 ci-dessus). Les cibles devant permettre d'assurer la pérennité des sous projets ont été officiellement atteintes (*Indicateurs # 7, 9, 11, 13, 16, 17, 22 – voir Annexe 2*), mais ces cibles sont basses et il existe clairement des problèmes de durabilité qui n'ont pas été saisis par les données officielles. L'INDH rapporte que seuls trois quarts des projets d'infrastructure sont opérationnels et moins de deux tiers des centres de la composante vulnérabilité sont couverts par des accords d'exploitation. En Phase II, il faudra redoubler d'attention non seulement pour assurer la pérennité des nouveaux investissements mais aussi pour renforcer les arrangements relatifs aux sous-projets de la Phase I.

69. Il y a un risque concernant l'ODP global que les « enseignements tirés » de la Phase I s'avèrent trop difficiles et que l'INDH maintienne essentiellement les mêmes procédures. La Phase II imposera des actions de consolidation des gains et de renforcement des processus, notamment dans les domaines de: (i) l'amélioration de l'approche participative; (ii) l'amélioration de l'efficacité; et (iii) la maximisation des gains en matière d'aide sociale. Toutes ces

améliorations demanderont de l'objectivité, de la franchise et la capacité à accepter le changement, et il y a un risque que la flexibilité nécessaire ne soit pas au rendez-vous.

5. Evaluation des Performances de la Banque et des Emprunteurs

5.1 Performances de la Banque

a. Performances de la Banque à Assurer la Qualité au Départ

Note: Modérément satisfaisante

70. L'évaluation rapide de la Banque d'un programme déjà en cours a été acceptée au sein de la Banque parce qu'elle ouvrait une fenêtre d'opportunités pour avancer plus vite sur les agendas liés de la participation et de la réduction de la pauvreté. Compte tenu du fait que la Banque rejoignait essentiellement un programme qui était déjà en cours, l'évaluation s'est concentrée, à juste titre, sur les domaines clés où la Banque pouvait proposer une valeur ajoutée en améliorant la conception et en gérant les risques: (1) le ciblage et l'inclusion; (2) le processus participatif et les mécanismes de gouvernance et de soutien y afférant; (3) les arrangements fiduciaires et de sauvegardes; (4) le renforcement de capacités; (5) le S&E; (6) le développement de la communication; et (7) la participation des agences partenaires.

71. L'évaluation a tenu compte des enseignements au niveau du pays et au niveau mondial. Il a été procédé à un excellent examen des premiers résultats de l'INDH. L'analyse de la pauvreté, basée sur les évaluations et la cartographie de la pauvreté, a été bien faite. Même s'il n'y a pas eu de pilote spécifique à l'INDH, les enseignements tirés des programmes précurseurs de types CBD/CDD que la Banque avait financés ont été intégrés d'une manière adaptée. L'évaluation des risques est détaillée et complète (voir 2.1 ci-dessus), et le PAD est très clair sur les points sur lesquels les avis de la Banque différaient de ceux du Gouvernement et sur ce que cela impliquait.

72. Un point plus faible au moment de l'analyse initiale était le cadre de résultats, où les liens entre les livrables, les résultats et le ODP n'étaient pas clairs, et les indicateurs n'ont pas saisi les véritables résultats de l'exploitation. Les liens ont été améliorés une fois les indicateurs révisés après le MTR (1.3).

73. Rétrospectivement, il est clair que pour certains aspects – notamment le S&E et la communication – la Banque a surestimé l'engagement et la capacité de l'INDH à mettre en œuvre la bonne conception. C'était un domaine où une supervision intensive était supposée aider l'INDH à comprendre l'importance de ces activités, et à les mettre en œuvre conformément à la conception proposée. Au fur et à mesure de la mise en œuvre, la CN a réalisé l'importance de ces questions. Quelques progrès ont été faits pour développer la communication mais ils étaient moins tangibles en ce qui concerne le S&E.

74. D'une manière plus générale, la direction de la Banque a accepté que les gains à retirer du partenariat avec le Gouvernement dans ce programme à hauts retours, l'emportent sur les risques relativement élevés et a décidé qu'un budget de supervision conséquent y serait affecté pour permettre une détection précoce de tout problème et pour permettre à la conception d'être améliorée pendant la mise en œuvre. Il s'agissait d'une approche raisonnable.

75. **Note QAE:** Modérément satisfaisante, même si sur certains critères la qualité a été jugée plus élevée : analyse technique, financière et économique ; pauvreté, genre et développement social ; et environnement. La note était justifiée par l'acceptation générale de la qualité de l'évaluation, tempérée par des inquiétudes relatives aux risques élevés et au fait qu'on aurait pu en faire plus pour les atténuer. Les principales inquiétudes citées étaient: (i) les perspectives auraient été meilleures avec un démarrage plus lent et plus de renforcement de capacités au départ; (ii) le manque de préparation apparent de l'unité de coordination CN; (iii) le risque que les pressions à décaisser amènent à prendre des raccourcis avec les processus participatifs de prise de décisions et la gouvernance locale; et (iv) les arrangements relatifs à l'évaluation des impacts n'étaient pas clairs. Le RA convient que les risques étaient réels. Pourtant au fur et à mesure que le programme avançait, la plupart d'entre eux ont été traités pendant la mise en œuvre et la supervision, sauf en ce qui concerne le souci d'évaluation qui est demeuré un problème (voir 2.3 ci-dessus).

(b) Qualité de la Supervision

Note: Satisfaisante

76. Qualité de la supervision. La supervision a posé un défi de taille compte tenu du périmètre même du programme, de l'approche programmatique multisectorielle, du grand nombre de partenaires nationaux et de bailleurs de fonds, et de la mise en œuvre immédiate à grande échelle avec des approches non testées et de nouvelles institutions. La supervision a forcément été sélective mais le travail analytique et empirique et les jugements et les recommandations qui en ont découlé se sont avérés sûrs en général. La Banque a suivi la mise en œuvre de très près, en soulevant en permanence des questions et en proposant des solutions aux problèmes de mise en œuvre. Les rapports étaient clairs et de bonne qualité, avec une 'restitution' transparente et cohérente au niveau central et aux niveaux locaux. La Banque a partagé le leadership des bailleurs de fonds avec l'UE tout en entretenant un dialogue permanent avec la CN et avec le Comité de Pilotage au haut niveau. Un domaine où on aurait pu en faire plus est celui des questions de durabilité, qui n'a pas profité de beaucoup d'attention jusqu'à une date ultérieure de la période du Projet.

77. Intrants de supervision. La Banque a maintenu des chefs d'équipes responsables du projet sur toute la période et un d'entre eux était basé au bureau pays et passait plus de la moitié de son temps à superviser l'INDH. Le budget de supervision était adapté et bien utilisé et la Banque a mis sur le terrain des équipes multidisciplinaires qualifiées allant jusqu'à dix spécialistes ou plus qui ont assuré un niveau de continuité correct. Des visites de sites ont été organisées régulièrement pour vérifier les progrès sur le terrain et pour s'assurer que les processus participatifs et les institutions étaient en place et opéraient conformément à leur conception, que le renforcement nécessaire était fourni et que les sous projets étaient correctement sélectionnés et mis en œuvre au bénéfice des population cibles. Pendant le cycle de vie de la Phase I, les équipes de la Banque ont visité et évalué en détails les activités de l'INDH dans environ cinquante des 70 provinces au total. Même si l'équipe ne comptait pas de spécialistes dédiés en projets générateurs de revenus et en processus participatifs CDD, ces aspects ont été largement soutenus grâce à la supervision. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus (para 29), la Banque a organisé trois tables rondes de haut niveau sur les enseignements tirés en matière d'approches participatives de la réduction de la pauvreté ainsi qu'une visite d'étude au Brésil suivie de discussions pour permettre aux décideurs de s'inspirer de l'expérience de développement initié par les communautés et de programmes de génération de revenus dans cette partie du monde.

78. Domaines d'impacts de la supervision plus ou moins élevés. Dans l'ensemble, la Banque a eu un fort impact positif sur le succès du programme (voir 2.1, 2.2 et 3.2 ci-dessus), mais il y a des domaines où les impacts ont été moins tangibles. L'équipe de la Banque a joué un rôle clé dans le développement de bonnes procédures, notamment dans la préparation des manuels de procédures. Le soutien permanent du bureau de Rabat en matière de supervision et les fréquentes missions de supervision ont été utilisés pour réunir les parties prenantes clés en les incitant à échanger leurs points de vue, apprendre des enseignements et aligner leurs approches. Tout ceci a permis de rester concentré sur les résultats en matière de construction des processus et des institutions, ainsi qu'en matière de livrables et de résultats. Pour le S&E, la Banque a aidé la CN à améliorer le SI et à mettre en place un plan de S&E. Toutefois, le S&E proposé dans le PAD s'est avéré trop ambitieux. La restructuration du projet visait à rationaliser le Cadre de Résultats et à le rendre plus clair, avec moins d'indicateurs et des cibles plus réalistes, y compris en ce qui concerne les indicateurs de décaissement. La Banque et l'UE ont beaucoup insisté sur la supervision du S&E, ce qui a eu un certain impact, mais dans l'ensemble, les résultats n'ont pas atteint les objectifs escomptés (voir 2.3 ci-dessus). Certains aspects clés du S&E restent à développer: S&E communautaire, suivi de la durabilité, informations pour savoir si le ciblage a fonctionné. Ces lacunes par rapport aux attentes de l'analyse initiale ne sont pas rares dans la première phase d'un projet CDD et une approche plus progressive était clairement indiquée. D'autre part, l'importance de l'INDH et l'obligation de succès qui en est la conséquence ont imposé des contraintes au niveau de la collecte de données et du reporting. Il est important de s'assurer que le gouvernement et la Banque se mettent d'accord sur une évaluation franche du S&E et intègrent les enseignements dans la conception de la Phase II

79. Concernant l'environnement, les procédures environnementales bien conçues ont été officiellement respectées mais, même si la supervision y a toujours été très attentive, la Banque n'a pas réussi à 'intégrer' l'environnement à l'INDH. En dépit de la composante communication de développement bien conçue et d'inputs de grande qualité de la supervision, compte tenu de l'intérêt mitigé du gouvernement, la Banque n'a réussi à catalyser que des progrès partiels pour faire jouer à la communication le rôle qui lui avait été imparti en tant 'qu'instrument clé dans la responsabilisation, la transparence et l'appropriation'.

80. **Note QALP** (août 2008) donnée au progrès en matière de mise en œuvre était modérément satisfaisante. Le score le plus élevé (très satisfaisant) a été accordé à l' 'appropriation', et le plus bas (insatisfaisant) au S&E. Les performances de l'agence de mise en œuvre ont obtenu la note de modérément satisfaisant, avec le commentaire 'lente à se mettre en route'. Les performances de l'INDH à solutionner les problèmes ont également obtenu la note de modérément satisfaisantes. La supervision de la Banque a obtenu la note de satisfaisante. Ce RA partage l'évaluation faite par le QALP.

(c) Justification de la Note des Performances Globales de la Banque

Note: Modérément Satisfaisante

81. Des processus d'évaluation constructifs et réceptifs, avec une analyse approfondie de tous les problèmes clés ont permis à la Banque de prendre la décision à risques relativement élevés mais aussi à retours considérables, de donner suite au désir clairement exprimé par le Gouvernement que la Banque devienne son partenaire leader. La stratégie clé de gestion des risques était une supervision intense et interactive. Elle a été assurée par une équipe de supervision qui possédait la plupart des qualifications nécessaires et qui a donné des conseils de qualité. Un reporting franc et honnête au Gouvernement assuré aux niveaux décentralisés comme au niveau central, identifiant toutes les irrégularités et proposant les options destinées à les

corriger, a été la caractéristique des performances de supervision de la Banque. C'est ce qu'ont montré clairement les présentations détaillées et constructives faites au comité de pilotage à la fin de chaque mission, ainsi que les aide mémoires ultérieures et le suivi réalisés par l'équipe de supervision résidente. Le Gouvernement a, en règle générale, beaucoup apprécié les inputs de la Banque, sa focalisation sur les problèmes clés et son engagement dans un dialogue d'accompagnement. Le Gouvernement a soulevé un certain nombre de questions d'ordre administratif relatives à la supervision de la Banque (voir para 97), mais l'invitation faite à la Banque à continuer son rôle de partenaire leader pour la Phase II est une preuve de l'estime portée aux orientations proposées par la Banque. La combinaison de l'approche proactive de la Banque vis-à-vis du partenariat et de la gestion des risques et l'intensité et la qualité de son travail de conception et de mise en œuvre, avec quelques lacunes rencontrées au moment de l'évaluation initiale et relatives à la composition de l'équipe pendant la supervision, justifient une note globale de 'modérément satisfaisante'.

5.2 Performances des Emprunteurs

(a) Performances du Gouvernement

Note: Satisfaisante

82. L'INDH a été une véritable initiative nationale, marquée par un sens très fort d'appropriation et conduite à partir d'une véritable appréciation de la nécessité d'une réponse majeure et de grande envergure aux conditions sociopolitiques et de pauvreté qui empiraient. L'INDH entrait parfaitement dans les nouveaux mouvements vers la démocratie, les droits de l'homme, une gouvernance responsable, un modèle de croissance plus inclusif et une définition plus large des objectifs de développement, considérant le développement humain au delà de la simple croissance économique. Les principes directeurs et la conception du programme étaient énoncés dans la Plateforme de 2005, un document conceptuel clair, et une série d'actions initiales a été lancée douze mois avant l'analyse initiale de la Banque. Le Gouvernement a mis en place deux comités au plus haut niveau, présidés par le Premier Ministre, a affecté des ressources financières très importantes, et a défendu la mise en œuvre de façon constante pendant toute la durée du Projet. Les lacunes étaient dues aux réticences du gouvernement à mettre en œuvre des mesures clés de gouvernance, notamment les exigences en matière de S&E transparent et pertinent et pour la mise en place de mécanisme de réclamations. Les retards dans la mise en œuvre de l'affectation déconcentrée des ressources n'ont pas permis une bonne convergence entre la planification et l'exploitation de l'INDH (2.2).

(b) Performances des Agences de Mise en Œuvre

Note: Modérément satisfaisante

83. La CN était une nouvelle unité fonctionnant dans un environnement très difficile et avec de nombreuses contraintes. Alors que le modèle n'avait pas été testé, on attendait de la CN qu'elle le mette en œuvre dans sa totalité dès le premier jour. Compte tenu de l'envergure de l'INDH, l'examen politique a été particulièrement minutieux et il n'y avait donc que très peu de marge de manœuvre pour les erreurs et les enseignements qu'on aurait pu en tirer. La complexité s'est avérée être un défi supplémentaire, avec un très large éventail de structures de gouvernance, de partenaires de mise en œuvre et de parties prenantes. Le rôle de la CN était, lui aussi, très difficile sans aucune autorité directe sur le processus de prise de décisions, et seulement des pouvoirs consultatifs lorsqu'il s'agissait d'améliorer la mise en œuvre et les résultats. Le défi à relever par la CN était de guider et de coordonner un énorme programme à partir de règles qui

encourageaient l'innovation venant de la base et une programmation partant de la demande, ce qui faisait de la coordination une tâche héroïque.

84. Les forces de la CN étaient avant tout son engagement professionnel vis-à-vis de la mise en œuvre, qui a globalement respecté les délais. La CN a respecté ses obligations fiduciaires et de sauvegardes environnementales et sociales et a sollicité les orientations de la Banque ou d'autres partenaires sur certaines questions spécifiques. Compte tenu de son rôle de coordination plutôt que de gestion, la CN s'est avérée tout à fait capable de naviguer en gardant un cap difficile entre les 'instructions' nécessaires – procédures manuels, notes d'orientation annuelles, circulaires – et 'la flexibilité déléguée' pour l'adaptation et l'innovation au niveau décentralisé. Les nombreux ateliers ouverts, voyages d'étude etc. qui ont été organisés, ont démontré un esprit de recherche critique et la pleine conscience du besoin d'amélioration continue. La CN a également bien réussi en développant de nombreux outils et normes pour la gestion décentralisée.

85. Pourtant au départ, la CN manquait d'expérience dans de nombreux domaines de responsabilités, et a mis du temps à acquérir les méthodologies et les compétences nécessaires, notamment en matière d'environnement, de S&E, de communication de développement, et de renforcement de capacités. D'autre part, compte tenu du besoin de montrer des progrès en permanence, la CN était peu proactive par rapport aux suggestions d'amélioration. Force est de constater que dans ce cadre, que le non fonctionnement des équipes d'innovation, a empêché la CN d'avoir des inputs utiles.

86. Les organes de gouvernance de l'INDH étaient une combinaison innovante de leaders élus, de fonctionnaires et de la société civile. Ils ont globalement travaillé d'une manière efficace, avec des procédures internes écrites. Il n'est pourtant pas clair dans quelle mesure les pauvres et les populations marginalisées avaient véritablement voix au chapitre dans ces organes. Les DAS ont évolué d'une manière efficace, même si c'était à des vitesses différentes. La plupart a été en mesure d'accompagner efficacement la mise en œuvre en ayant la capacité de faire avancer l'agenda de développement participatif en Phase II. Les équipes de mobilisation sociale étaient hétérogènes en composition et en compétences. Elles se sont généralement avérées énergiques et efficaces – mais seulement dans certaines limites: manque de termes de références clairs, formation inadaptée, et absence d'un mandat et de ressources suffisantes pour faire un travail de qualité en accompagnant le processus participatif.

(c) Justification de la Note pour les Performances Globales des Emprunteurs

Note: Modérément satisfaisante

87. L'engagement vis-à-vis de l'INDH est resté très fort pendant toute la durée du Projet et tous les partenaires ont travaillé dur pour solutionner les problèmes de mise en œuvre et atteindre les objectifs. Toutes les parties prenantes ont maintenu un excellent dialogue et de très bonnes relations entre elles, y compris avec les bailleurs de fonds. Les faiblesses étaient la mise en œuvre partielle des mesures de gouvernance, la qualité inégale du processus participatif, du S&E et du renforcement de capacités ainsi que les dispositions relatives à la durabilité. Compte tenu de l'engagement généralement fort et des bons résultats mais compte tenu aussi du besoin de renforcer des éléments clés du processus pour la Phase II, la note de modérément satisfaisant est appropriée.

6. Enseignements tirés

88. Les enseignements précieux tirés de la mise en œuvre de l'INDH sont basés sur l'apprentissage et le dialogue permanents entre le Gouvernement, la Banque et d'autres partenaires, notamment lors des ateliers organisés dans ce cadre. Les conclusions globales sont présentées ici mais compte tenu du besoin d'apprentissage intensif et d'applicabilité à l'INDH II, l'Annexe 2 et l'Annexe 6 contiennent des enseignements plus détaillés pour tous les domaines du projet.

89. L'INDH a montré que de nouvelles approches participatives pouvaient être mises en place rapidement. Dans un environnement et avec une histoire de processus de prise de décision centralisé, du sommet vers la base, l'implantation d'une culture de diagnostic et de mise en œuvre participatifs et de véritable accès au pouvoir des communautés pauvres a posé de nombreux défis institutionnels et de politique. La première phase de cinq ans de l'INDH a réussi, grâce à la forte implication du Gouvernement, à une bonne affectation des ressources et à un bon soutien technique, à renforcer les capacités en matière de gouvernance et de structures d'accompagnement, en établissant des approches participatives, et en montrant quelles étaient les améliorations nécessaires.

90. L'INDH a aussi démontré qu'un grand nombre de sous-projets peut être mis en œuvre sur une période de temps très courte. Malgré les risques, un programme bien conçu et accompagné peut partir de pratiquement rien et atteindre des niveaux élevés de mise en œuvre en un laps de temps très court, à condition que les mesures de soutien appropriées soient en place. La première phase de l'INDH a investi 1,7 milliard de \$EU dans plus de 22.000 sous-projets pour plus de 5 millions de bénéficiaires. Les indications provenant des résultats préliminaires et de l'évaluation d'impact montrent que ces investissements de l'INDH ont eu un impact sur les indicateurs de développement humain

91. L'expérience de l'INDH a également mis en exergue les enseignements et les domaines où nous avons besoin de meilleures performances, et il n'est pas surprenant de constater qu'il s'agit des thèmes pour lesquels le Gouvernement a sollicité l'accompagnement de la Banque dans la Phase II. Il s'agit tout d'abord des domaines de la responsabilisation et de la participation sociale pour améliorer la véritable participation des communautés pauvres. Les enseignements tirés de la Phase I et les domaines d'amélioration pendant la deuxième phase of INDH comprendraient le besoin d'améliorer une véritable participation des communautés pauvres grâce aux:

- Renforcement de l'approche de planification participative en améliorant les méthodologies de préparation de l'ILDH avec une meilleure convergence avec les programmes sectoriels et un renforcement des mécanismes de soutien local, notamment les équipes de mobilisation sociale
- Soutien des associations de terrain en renforçant leur mandat et en s'assurant qu'elles sont véritablement représentatives des communautés locales
- Décentralisation des pouvoirs de prise de décisions, comprenant le renforcement des instances de gouvernance locales (CLDH) et le renforcement de leur représentativité, la possibilité pour la communauté de gérer des fonds, et la promotion des passations de contrats par les communautés
- Renforcer l'appropriation des sous projets par les communautés et renforcer les mesures de durabilité pour leur exploitation et leur entretien

- Renforcer les procédures participatives de S&E, renforcer la communication bidirectionnelle et faire en sorte que les ‘mécanismes de réclamations’ soient établis correctement

92. Soutenir le domaine de l’inclusion économique, où les enseignements tirés de l’INDH suggèrent que des risques supplémentaires sont associés aux activités génératrices de revenus et que le modèle doit être affiné, à partir des connaissances disponibles au niveau mondial. Il est particulièrement nécessaire de:

- Améliorer les liens avec le microcrédit
- Fournir une plus grande assistance en commercialisation et un soutien permanent à la gestion des affaires aux porteurs de projets
- Développement d’une typologie de projets générant des revenus et adaptation des arrangements en matière d’évaluation et de financement des différentes catégories
- Plus grande attention pour certaines interventions comme la formation professionnelle et la recherche d’emplois des jeunes
- Utilisation accrue de la “participation des communautés ” aux procédures de passations de marchés pour doper l’emploi local pendant la construction des sous projets et des infrastructures locales

93. Un troisième domaine concerne l’amélioration globale de l’accès et de la qualité des services fournis pour maximiser et soutenir les résultats en matière de développement humain. Les principales recommandations sont:

- Etablir des critères clairs de sélection des projets
- Maintenir les coûts bas en adoptant des modèles standards, des coûts unitaires standards et un suivi
- Inclure des considérations de durabilité dès le début et trouver des moyens de soutenir la pérennité des investissements
- Continuer à réaliser des évaluations d’impacts détaillées, promouvoir le S&E par des tiers, et établir des benchmarks clairs pour la Phase II
 - Refonte et expansion du soutien apporté aux activités génératrices de revenus en améliorant à la fois leur pérennité économique et le ciblage en faveur des pauvres.

94. Finalement, des améliorations des systèmes sont nécessaires pour améliorer l’efficacité, la pérennité et les impacts. Certains enseignements et recommandations y afférent sont:

- S&E et apprentissage plus efficaces, y compris en renforçant les capacités d’innovation grâce à la remise en place des équipes d’innovation, à des opérations pilotes, et au jumelage avec des opérations CBD/CDD similaires dans d’autres pays comparables.
- Une gestion plus active de l’intégration et de la ‘convergence’ des programmes d’investissement, y compris les rapprochements et les synergies entre l’ILDH et les plans communaux de Développement PCD, et renforcement des partenariats avec les branches locales des services techniques du Gouvernement
- Examen des critères de sélection des zones et des groupes cibles et redéfinition des instruments de ciblage, notamment pour les zones urbaines

- Renforcement du management basé sur les résultats grâce à un Cadre de Résultats bien défini, des indicateurs réalistes liés aux décaissements et un meilleur S&E des résultats comprenant les impacts des sous-projets. Le système d'information doit également être mis à niveau dans la Phase II pour qu'il soit plus facile d'utilisation et plus informatif.
- Renforcement du programme de renforcement de capacités, en commençant par une stratégie en matière de renforcement de capacités, en l'adaptant mieux aux besoins locaux et en se concentrant sur le développement des compétences spécifiques requises y compris une programmation et une mise en œuvre des investissements au niveau local
- Rationaliser la passation de marchés, y compris l'évaluation des capacités des sponsors à passer des marchés faisant partie des procédures d'évaluation des sous projets, un suivi simplifié de la passation de marchés et une dynamisation du renforcement de capacités en matière de passation de marchés.
- Renforcement de la gestion fiduciaire et des mesures de sauvegardes environnementales et sociales dans la programmation ainsi que dans les évaluations et le suivi des sous projets
- Etendre le programme de communication, en accordant la priorité à la communication bidirectionnelle et à la facilitation du dialogue avec les bénéficiaires

7. Commentaires sur les Questions Soulevées par les Emprunteurs/Agences de Mise en Œuvre/Partenaires

(a) Emprunteurs/agences de mise en œuvre

95. A partir d'autoévaluations et d'enquêtes d'attitude, l'Emprunteur, par le biais de la CN, a préparé un RA (mai 2011), résumé en anglais dans l'Annexe 7. Globalement, le RA de l'Emprunteur partage l'évaluation de la Banque sur le projet difficile mais très gratifiant qui a largement atteint ses objectifs.

96. Le RA Emprunteurs fournit également une évaluation substantielle de la contribution de la Banque Mondiale à l'INDH, en expliquant que le gouvernement avait demandé l'implication de la Banque à cause de l'expertise mondiale de la Banque, de sa capacité à mobiliser des équipes multi sectorielles, et de sa compréhension approfondie du Maroc. Dans l'ensemble, le RA du Gouvernement juge le soutien de la Banque mondiale comme précieux, dans la mesure où il fournit une assistance technique, améliore les performances et rassemble et aligne d'autres partenaires. La Banque a aidé à créer une culture d'apprentissage collectif en milieu de travail. Les missions de la Banque ont permis d'apporter une amélioration sensible à la conception et à la mise en œuvre de l'INDH, réalisée grâce à la consultation, au dialogue, à la confiance et au respect mutuel, à l'objectivité et au bon sens.

97. Malgré ces réalisations, le RA de l'Emprunteur note certaines tensions avec la Banque, notamment en ce qui concerne son rôle, les changements périodiques du personnel de la mission, et la charge imposée à la CN compte tenu de la taille et de la fréquence des missions de la Banque. La réponse de la Banque à cette critique est qu'elle a fait tous les efforts en son pouvoir pour être en mesure de jouer correctement son rôle de conseiller, et que les changements de personnel des missions ont été limités au maximum, avec un co-chargé du projet basé au Maroc et maintenu en place depuis l'analyse initiale, en septembre 2005, jusqu'à nos jours

98. Le rôle actuel de la Banque, la fréquence des missions et leur composition ont été ensuite clarifiés pendant l'analyse initiale de la Phase II. La Banque a, d'autre part, reçu des commentaires de l'Emprunteur relatifs à une première version de ce RA réalisé par la Banque (voir Annexe 7). La Banque a répondu que la plupart des commentaires découlent d'incompréhensions et toutes les clarifications ont été apportées au client. D'autre part, les corrections nécessaires seront apportées à la version finale du RA.

(b) Co financiers (UE)

99. Des commentaires ont été reçus (Annexe 8) de la part du principal co financier, l'Union Européenne (UE). Dans l'ensemble, l'UE partage l'évaluation de la Banque en ce qui concerne la qualité et la durabilité des réalisations, la convergence, le renforcement de capacités, etc. Des changements appropriés ont été apportés pour tenir compte des commentaires de l'UE.

(c) Autres partenaires et parties prenantes (par exemple ONG/secteur privé/société civile):
aucun commentaire reçu

Annexe 1. Coûts et Financement du Projet

(a) Coûts du projet par composante (en équivalent de millions de \$EU)

Composante	Estimation Initiale (millions de \$EU)	Estimation Actuelle/La plus Récente (millions de \$EU)	Pourcentage de l'Evaluation Initiale
Rural	300	327	109
Urbain	300	497	166
Vulnérabilité	300	356	119
Transversal	300	525	175
Total	1,200	1,705	142

(b) Financement (en équivalent de millions de \$EU)

Source des Fonds	Type De Co Financement	Estimation Initiale (millions de \$EU)	Estimation Actuelle/La plus Récente (millions de \$EU)	Pourcentage de l'Evaluation Initiale
Gouvernement		620	468	75
Municipalités		240	240	100
IBRD	Programmatique	100	110	110
Bailleurs de Fonds	Programmatique	240	197	82
Autres	Partenariats	-	700	700
Total		1,200	1,705	142

Annexe 2: Résultats par composante et arrangements de mise en œuvre

2.1. Les objectifs de l'appui de la Banque au programme de l'INDH étaient d'aider le Gouvernement à améliorer l'inclusivité, la responsabilisation et la transparence dans les processus de mise en œuvre et de prise de décisions au niveau local pour améliorer l'utilisation des infrastructures et des services sociaux et économiques par le pauvre et les groupes vulnérables.

2.2. Les objectifs devaient être atteints grâce à quatre composantes: (1) Réduction de la pauvreté dans les zones rurales ('la composante rurale'), coût estimé 300 million de \$EU; (2) Réduction de l'exclusion sociale dans les zones urbaines ('la composante urbaine'), coût estimé 300 millions de \$EU; (3) Réduction de la vulnérabilité extrême ('la composante vulnérabilité'), coût estimé 300 million de \$EU; et (4) Intégration des mécanismes de gouvernance de l'INDH et renforcement des capacités institutionnelles ('la composante transversale'), coût estimé 300 million de \$EU.

2.3. Le programme était clairement basé sur l'introduction d'un nouveau concept de la base vers le sommet de développement socio économique intégré basé sur la participation, la gouvernance locale, le partenariat, la durabilité et l'orientation vers les résultats.

2.4. Les résultats clés attendus ont été conçus largement pour mesurer l'ancrage du processus participatif de planification et de mise en œuvre et pour mesurer les améliorations du niveau du bien être des populations ciblées:

- Composante rurale: les communautés dans des communes rurales ciblées participent activement à la sélection des interventions prioritaires à partir d'un processus de planification stratégique ainsi qu'à la mise en œuvre et à l'exécution des sous-projets.
- Composante urbaine: les communautés dans les quartiers urbains ciblés participent activement à la sélection des interventions prioritaires à partir d'un processus de planification stratégique ainsi qu'à la mise en œuvre et à l'exécution des sous-projets.
- Composante vulnérabilité: les personnes vivant dans des conditions de vulnérabilité ont accès à une gamme de services sociaux de meilleure qualité ce qui souligne l'importance de l'inclusion sociale et économique.
- Composante transversale: le Fond Compétitif Provincial (PCF) mis en place dans le cadre du Projet est utilisé d'une manière transparente comme levier financier pour mobiliser des investissements réalisés au niveau local; et la capacité institutionnelle de mise en œuvre est renforcée à tous les niveaux.

2.5. Les performances globales de l'INDH, telles qu'elles ont été mesurées à partir des indicateurs clés sont indiquées dans le tableau ci-dessous. La conception, les activités et les résultats de chaque composante et leur contribution à l'atteinte des résultats clés sont détaillés dans les sections suivantes.

Performances globales de l'INDH

2.6. Les Objectifs de Développement du Programme (ODP) de l'INDH étaient: d'assister le Gouvernement dans son amélioration de l'inclusivité, la responsabilisation et la transparence dans les processus de mise en œuvre et de prise de décisions au niveau local pour améliorer l'utilisation des infrastructures et des services sociaux et économiques par le pauvre et les groupes

vulnérables. Nous présentons ci-dessous, les cibles spécifiques et les réalisations au moment de l'achèvement telles qu'elles ont été révisées au moment du MTR:

Indicateurs ODP

Indicateurs	Valeur de Base	Valeur Cible Initiale	Valeur Cible révisée Officiellement	Valeur Actuelle Réalisée à l'Achèvement
1. Nombre de personnes (hommes, femmes et jeunes) qui déclarent une utilisation accrue des infrastructures et services socio économiques de base créés par l'INDH, réparties par programme (rural/urbain/vulnérable/transversal)	Hommes 0% Femmes 0% Jeunes 0%		Hommes 70% Femmes 50% Jeunes 30%	Hommes 73-84% Femmes 66-75% Jeunes 41-65%
2. % de décisions CLDH, CPDH et CRDH publiées, relatives aux projets approuvées/rejetées et rapports annuels physiques et financiers. <i>Indicateur de Décaissement # 1.</i>	0%		95%	100%
3. % de projets mis e œuvre par les communautés, les ONG, les communes	Rural 0% Urbain 0% Transversal 0%		Rural 60% Urbain 70% Transversal 70%	Rural 90% Urbain 72% Transversal 79%
4. % de femmes dans les CLDH, CPDH et CRDH. <i>Indicateur de Décaissement # 2.</i>	CLDH 0% CPDH 0% CRDH 0%		CLDH 14% CPDH 14% CRDH 7%	CLDH 17% CPDH 17% CRDH 11%
5. % de jeunes dans les CLDH, CPDH et CRDH.	0%		7%	12%

2.7. Chaque composante a été dotée d'indicateurs spécifiques destinés à mesurer sa contribution aux ODP globaux du projet. Le tableau suivant est un guide montrant comment sont structurés ces indicateurs par rapport à chaque résultat, et donc leur relation aux ODP globaux. Des détails de chaque composante et indicateur sont ensuite explicités dans les sections suivantes.

Résultats INDH, indicateurs ODP, indicateurs de résultats intermédiaires par composante

Résultats	Indicateurs de performances clés	Indicateurs ODP	Indicateurs de résultats intermédiaires par composante			
			Rural	Urbain	Vulnérabilité	Intégration et capacité
Résultat 1: Inclusivité	% de femmes dans les structures de gouvernance	# 4				
	% de femmes dans les structures de gouvernance	# 5				
	% des populations cibles participant au processus participatif		# 6	# 10		
	% d'associations participant à la planification vulnérabilité				# 14	
	% d'officiels élus/représentants de la société civile dans les structures de gouvernance					# 18

Résultat 2: Responsabilisation & appropriation	% de projets où les communautés prennent la responsabilité des infrastructures	# 3				
	% d'associations qui participent à la mise en œuvre des plans de vulnérabilité				# 15	
	% d'instances de gouvernance qui ont des procédures opérationnelles internes					# 19
	Nombre de personnes formées					# 20
Résultat 3: Transparence	% de décisions d'instances de gouvernance publiées	# 2				
Résultat 4: Infrastructures et services	% de la population cible qui utilise mieux les infrastructures et services	# 1	# 8	# 12		# 21
5. Durabilité	Projets générant des revenus contribution des sponsors de projets (%)		# 7	# 11		# 22
	O&M est fourni pour les infrastructures		# 9	# 13		
	Contrats programmes pour les services				# 16, # 17	

Des sous projets ont été financés sous les quatre composantes. Vous trouverez ci-dessous un échantillon de sous projets et de coûts:

Type de sous projet	Nombre de sous projets de ce type	% du nombre total de sous projets	Millions de MAD (millions de \$EU)	Coût moyen DH (\$EU)
Equipements sanitaires dans les écoles	211	1%	41.1 (\$4.9 mn)	194,000 (\$24,000)
Irrigation	576	3%	156.1 (\$18.8 mn)	271,000 (\$32,600)
Eau potable	931	4%	484.4 (\$58.3 mn)	520,300 (\$62,700)
Routes	938	4%	635.3 (\$76.5)	677,300 (\$81,600)
Centres multi fonctions	1,593	7%	1,541.5 (\$184.7 mn)	967,700 (\$117,000)
Ambulances	349	2%	144.7 (\$17.4 mn)	414,600 (\$50,000)
Terrains de sport	817	4%	841.2 (\$ 101.3 mn)	1,030,000 (\$124,100)
Electrification rurale	110	0.5%	111.1 (\$13.4 mn)	1,010,000 (\$121,700)

COMPOSANTE 1: RURALE

La Composante telle qu'elle a été conçue

2.7. Les communes rurales les plus pauvres du Maroc ont été sélectionnées en tant que cibles de cette composante. Toutes les communes présentant un taux de pauvreté supérieur à 30% ont été sélectionnées et 54 communes supplémentaires avec un taux se situant entre 22% (moyenne nationale) et 30% ont été sélectionnées sur proposition des comités provinciaux. La population moyenne d'une commune rurale est d'environ 20.000 personnes. Les procédures de mise en œuvre de la composante sont contenues dans le manuel de procédures qui a été validé par la Banque avant sa publication.

2.8. La composante était supposée financer des projets qui permettraient d'atteindre les résultats prévus pour les quatre aspects:

1. Accès aux infrastructures et services de base
2. Promotion d'activités sociales, culturelles et sportives
3. Développement et renforcement de capacités
4. Promotion et accompagnement des activités génératrices de revenus

2.9. Des Comités Locaux de Développement Humain (CLDH) étaient supposés être mis en place dans chaque commune rurale ciblée, comprenant des membres élus des conseils communaux, du personnel des élus locaux et des représentants de la société civile. Pour éviter la dominance des officiels du gouvernement, le pourcentage de représentants des officiels élus et de représentants de la société civile devrait représenter au moins les deux tiers des membres. En moyenne, il était prévu que les comités comptent 15 membres.

2.10. Dans chaque commune, une 'équipe de facilitation et de mobilisation sociale' devait être mise en place (EAC), comprenant des volontaires venant de la société civile, le personnel de la commune et le personnel local des ministères du gouvernement central.

2.11. Au niveau provincial et au niveau de la préfecture, un Comité Provincial de Développement Humain (CPDH) devait être mis en place et la Division d'Action Sociale de la province devait être renforcée pour fournir des services d'accompagnement et de supervision.

2.12. La composante devait être mise en œuvre en cinq étapes:

- Une évaluation participative rapide et la rédaction d'un 'monographie' décrivant la situation socio économique dans la commune.
- Un processus de diagnostique participatif pour identifier les besoins et les capacités, et pour réaliser une liste préliminaire de propositions de projets: (1) de petits projets, en général 30.000 DH qui pourraient être mis en œuvre rapidement et ont un impact élevé; et (2) des projets plus larges qui doivent être rapprochés des programmes d'investissement des ministères d'exécution et des conseils communaux.
- La préparation d'un programme de développement à cinq ans (2006-2010) – l'ILDH – basé sur l'éligibilité globale et les critères de sélection: (1) réponse aux besoins identifiés; (2) forte appropriation; et (3) ciblage des plus pauvres.
- Adoption de l'ILDH par les CLDH et présentation aux CPDH pour approbation, basée sur la vérification de : (1) l'éligibilité au programme de l'INDH; (2) éviter les doublons avec les programmes des ministères de tutelle; et (3) possibilité que les ministères de tutelle fournissent un soutien en matière de financement et de mise en œuvre.

- Mise en œuvre par le porteur de projet, en général une ONG, ou d'autres groupes de la société civile, ou la commune. Un accord signé entre le gouverneur et le porteur fixe les conditions et les ministères de tutelle fournissent le soutien technique.

La composante telle qu'elle a été mise en œuvre: résultats

2.13. La composante rurale a été exécutée dans un total de 403 communes cibles: 348 où les taux de pauvreté dépassaient 30%, et dans 55 communes sélectionnées par les CPDH, où le taux de pauvreté dépassait 22%.

2.14. D'après le système informatique (SI), le processus participatif a été exécuté conformément au plan. Un total de 403 **CLDH** a été mis en place, un dans chacune des 403 communes rurales ciblées. Les CLDH comprenaient le type de membres spécifiés – d'après l'IS, deux tiers des membres des CLDH étaient des représentants élus (par exemple membres du *conseil communal*, ou des membres nommés représentant la société civile comme les associations etc.); et un tiers étaient des officiels des ministères de tutelle. Ce résultat est conforme aux cibles. Presque tous les CLDH (91%) ont été déclarés comme ayant développé et adopté des procédures opérationnelles internes (règlement intérieur).

2.15. Un total de 403 **EAC** a été mis en place comprenant largement les personnels locaux des ministères gouvernementaux (environ trois quarts), le reste venant d'associations (environ 15%), et de personnel communal (environ 10%).

2.16. Des programmes de formation et de renforcement de capacités ont été réalisés pour les CLDH, les EAC, et d'autres acteurs locaux.

2.17. Un total de 403 **ILDH** a été préparé, une pour chaque commune. Les processus qui ont présidé à leur préparation n'étaient que partiellement documentés. Environ la moitié des populations cibles ont participé, d'après les rapports, au processus (voir Indicateur 6 dans le tableau ci-dessous).

2.18. Les **ILDH** ont tous été approuvées par les CPDH et mis en œuvre. Un total de 6.756 projets (environ 30% du nombre total de projets **INDH**) a été lancé pour une valeur de 2,76 milliards de DH (340 millions de \$EU, supérieure à la cible de 300 millions de \$EU, mais seulement 19% des coûts totaux des projets. L'**INDH** a contribué 2,1 milliards de DH (260 millions de \$EU, 24% du financement total de l'**INDH**, proche des attentes initiales de 25%), et une combinaison de fonds communaux et de contributions venant d'associations locales et de bénéficiaires a payé le reste, soit 645 millions de DH (800 millions de \$EU). Pourtant l'effet de 'levier' a été de 24%, ce qui est plus bas que la moyenne du programme de l'**INDH**, probablement à cause du niveau de liquidités relativement bas dans les zones rurales. Un total de 1,53 millions de personnes vivant en zones rurales a bénéficié de cette composante.

2.19. La répartition des projets sur les quatre sous composantes est montrée dans le tableau relatif aux projets ruraux, qui montre que: (i) la préférence rurale pour les infrastructures de base dans la première phase (77% du nombre de projets, 85% de la valeur totale des projets); (ii) la part relativement basse des **AGR**; et (iii) le manque apparent d'intérêt (ou de promotion) des projets de renforcement de capacités.

Projets ruraux

Sous-composante	Nombre	% du total
1. Infrastructures et services	5230	77%
2. Sociaux, culturels et sportifs	289	4%
3. Renforcement de la gouvernance et des capacités locales	231	3%
4. AGR	1006	15%
Total	6.756	100%

2.20. Les principaux types d'investissements dans chaque sous-composante étaient:

Projets ruraux

Sous composante	Principaux projets exécutés par ordre de popularité
1. Infrastructures et services	Eau potable, éducation, gestion de l'eau, agriculture, santé, <i>centres polyvalent, centres d'hébergement</i>
2. Sociaux, culturels et sportifs	Centre de jeunes et centres sportifs, <i>centres polyvalent, éducation, culture</i>
3. Renforcement de la gouvernance et des capacités locales	Accompagner la mise en œuvre des comités de gouvernance, extension des manuels de procédures; ancrage des valeurs, principes et fondements de l'INDH; renforcement du processus de planification stratégique participatif et échange d'expériences;
4. AGR	Agriculture, artisanat, SSI, centres commerciaux, tourisme, <i>centres polyvalents</i>

2.21. Aucune information relative aux impacts des projets n'est disponible à l'heure actuelle mais une évaluation d'impacts très complète est en cours.

2.22. La participation des femmes dans les CLDH était de 17%, ce qui correspond à environ deux femmes par CLDH. La participation des femmes dans les EAC se situait autour de 16%, ce qui veut dire qu'environ une EAC sur deux comptait un membre femme.

2.23. La participation des jeunes (de moins de 30 ans) aux CLDH était de 12%, ce qui correspond environ à deux jeunes dans chaque CLDH. La participation des jeunes dans les EAC a été mesurée à environ 4%, ce qui veut dire qu'un jeune participait à environ une EAC sur six.

Evaluation de la composante

2.24. Les examens réalisés par la Banque d'échantillons des évaluations rapides participatives et les 'monographies' qui en ont découlé suggèrent que 'le travail a été réalisé de nombreuses manières différentes et est de qualité très variable, allant des bonnes pratiques à faible.

2.25. Les examens réalisés par la Banque d'échantillons des ILDH suggèrent que:

- La plupart des projets identifiés sont des projets à fort impact de réduction de la pauvreté.
- Dans certains cas les ILDH sont de véritables programmes d'investissements pluriannuels construits sur un processus véritablement participatif, validés et appropriés par les pauvres et les communautés pauvres au sein de la commune. La plupart sont toutefois des listes de projets mis à jour de temps en temps et rassemblés par une série de processus consultatifs loin d'être parfaits.
- En règle générale, la présentation au CPDH comprenait des listes de projets et des fiches de projets plutôt que des ILDH cohérentes.
- La réponse des CPDR était raisonnable (par exemple temps de réponse, acceptation de tous les projets correctement fondés, pas de substitution par le CPDR pour les choix du niveau CLDH)

2.26. La part limitée des AGR montre la difficulté des populations rurales à monter des projets acceptables. Dans les ateliers avec les bénéficiaires, les raisons avancées étaient: (1) le manque d'organisation et de soutien des entreprises; (2) le manque de connaissances commerciales et techniques, et d'accompagnement pour développer ces connaissances; et (3) risques élevés et manque d'opportunités commerciales.

2.27. Des accords de projets ont été conclus avec toute une gamme de porteurs, en général des ONG, d'autres groupes de la société civile ou les communes.

2.28. Les expériences relatives à la gestion des doublons avec les ministères de tutelle et leur implication à fournir un soutien en matière financière ou de mise en œuvre, ont été variables.

2.29. La mise en œuvre des projets et la qualité des infrastructures ont été de qualité variable, mais bonne en général. Les coûts sont d'environ 20% plus bas que les coûts habituels pour des contrats publics, même s'il semblerait que cette situation s'explique principalement par la moindre qualité des travaux.

2.30. Dans certains cas, les arrangements relatifs au fonctionnement et à la maintenance sont faibles, voire non existants. Le pourcentage déclaré des projets assortis d'arrangements de maintenance adaptés est de 77%.

Résultats de la composante

2.31. L'absence de toute information sur les impacts des projets rend leur évaluation difficile (mais voir Annexe 3). Une évaluation d'impacts est en cours. Les résultats ciblés par la composante rurale étaient: faire participer activement des communautés dans les communes rurales ciblées à la sélection des interventions prioritaires à partir d'un processus de planification stratégique et en mettant en œuvre et exploitant les sous projets. Les cibles spécifiques et les résultats les plus récents sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Indicateurs, cibles et résultats rapportés – Composante Rural

Indicateurs	Valeur de base	Valeur Cible Initiale	Valeur Cible Officiellement révisée	Valeur Actuelle Réalisée à l'Achèvement
6. % de populations cibles (hommes, femmes et jeunes) qui déclarent avoir participé au processus participatif.	H 0% F 0% J 0%		H 40% F 20% J 10%	H: 58% F: 54% J: 48%
7. Contribution financière des bénéficiaires aux projets d'AGR (%). <i>Indicateur de décaissement # 3.</i>	0%		10%	12%
8. % de personnes (hommes, femmes et jeunes) qui déclarent avoir un meilleur accès aux infrastructures et aux services socio économiques de base.	H 0%, F 0%, J 0%		H 70%, F 50%, J 20%	H: 78% F: 71% J: 61%
9. Fonctionnement et maintenance fourni pour les sous projets d'infrastructures financés par l'INDH (par la communauté, le gouvernement local ou d'autres sources). <i>Indicateur de décaissement # 4.</i>	0%		70%	77%

COMPOSANTE 2: URBAINE

La composante telle qu'elle a été conçue

2.32. En dehors des procédures de ciblage et de la nomenclature, la conception et le périmètre de cette composante sont les mêmes que pour la Composante Rurale.

2.33. Compte tenu du fait que les cartes de pauvreté ne pouvaient pas fournir directement une liste des quartiers souffrant le plus d'exclusion sociale, il n'a pas été possible d'adopter une règle de ciblage simple pour la composante urbaine. Les villes de plus de 100.000 habitants ont été retenues et un nombre de quartiers à soutenir dans chaque ville a été arrêté. Des indicateurs d'exclusion sociale ont été proposés pour la sélection des quartiers, à savoir : accès aux services de base, chômage, analphabétisme, et conditions de logement. Ce sont ensuite les autorités provinciales qui ont été chargées de classer les critères selon leur importance, d'en ajouter d'autres et de les appliquer à la sélection des quartiers cibles et des poches de pauvreté spécifiques au sein de ces quartiers. Les anomalies en découlant sont bien décrites dans le PAD (pp. 49 et suivantes).

2.34. Les EAC dans la composante urbaine étaient appelées des EAQ; et les CPDH en réfèrent à la préfecture et non à la province

Résultat de la composante

2.35. Entre 2005 et 2010, 1.627.600 personnes ont bénéficié de 4.069 projets (voir tableau), pour un montant d'investissement total de plus de 4.123 MDH, dont 1.950 MDH (47%) représentaient la contribution des partenaires.

2.36. Les résultats ciblés par la composante urbaine étaient: faire participer activement des communautés dans les quartiers urbains ciblés à la sélection des interventions prioritaires à partir d'un processus de planification stratégique et en mettant en œuvre et exploitant les sous projets. Les cibles spécifiques et les résultats les plus récents sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Projets urbains

Sous composante	Nombre	% du total
1. Infrastructures and services	2481	61%
2. Sociaux, culturels et sportifs	887	22%
3. Renforcement de la gouvernance et des capacités locales	168	4%
4. AGR	533	13%
Total	4069	100%

Indicateurs, cibles et résultats rapportés – Composante Urbain				
Indicateurs	Valeur de base	Valeur Cible Initiale	Valeur Cible Officiellement révisée	Valeur Actuelle Réalisée à l’Achèvement
10. % de populations cibles (hommes, femmes et jeunes) qui déclarent avoir participé au processus participatif.	H 0%, F 0% J 0%		H 40%, F 20% J 10%	H 54% F 42% J 37%
11. Contribution financière des bénéficiaires aux projets d’AGR (%). <i>Indicateur de décaissement # 3.</i>	0%		10%	14%
12. % de personnes (hommes, femmes et jeunes) qui déclarent avoir un meilleur accès aux infrastructures et aux services socio économiques de base.	H 0%, F 0%, J 0%		H 70%, F 50%, J 20%	H 73% F 72% J 56%
13. Fonctionnement et maintenance sont fournis pour les sous projets d’infrastructures financés par l’INDH (par la communauté, le gouvernement local ou d’autres sources). <i>Indicateur de décaissement # 4.</i>	0%		70%	78%

COMPOSANTE 3: VULNERABILITE

La Composante telle qu’elle a été conçue

2.37. Conformément au PAD (pp. 58-60), les activités suivantes d’amélioration des services fournis aux personnes vulnérables ont été réalisées:

- Conception et mise en œuvre de services holistiques, comprenant l’action sociale et l’accompagnement, la réhabilitation psycho-sociale et le soutien des opportunités économiques
- Développement des alternatives à l’institutionnalisation, comme le placement familial ou les crèches basées dans les communautés
- Conception de normes et de protocoles traitant les besoins de chaque groupe cible
- Amélioration de la gestion et de la qualité des centres et des institutions existants
- Renforcement de capacités
- Prévention de la vulnérabilité

2.38. Le programme devait être préparé par une combinaison d’identification de la base vers le sommet au niveau de la communauté, comprenant les efforts de collaboration des populations vulnérables et l’expertise professionnelle des ONG, des services gouvernementaux etc.

La Composante telle qu'elle a été conçue : résultats³

2.39. La composante a été mise en œuvre sur une base régionale, avec le *Comité régional de développement humain* en tant qu'instance de gouvernance et de prise de décisions. Un manuel de procédures spécifiait l'éligibilité et les mécanismes. Un diagnostic régional et une évaluation des besoins ont été réalisés et ils ont été la base qui a servi à la préparation de cartes régionales de vulnérabilité et de plans d'action.

2.40. Un partenariat a été conclu avec l'EN. Les ONG ont joué un rôle majeur dans la mise en œuvre en tant que promoteurs du projet.

2.41. Des progrès importants ont été enregistrés:

- 16 évaluations régionales de vulnérabilité, cartes et programmes d'investissement ont été préparés
- 1.625 sous projets ont été mis en œuvres dont ont bénéficié directement 428.000 personnes. D'autre part, 523 résidences universitaires ont été construites, avec 108.537 bénéficiaires supplémentaires.
- L'investissement total s'est élevé à 1.820 millions de DH, avec une contribution de l'INDH de 1.111 millions de DH (61%), et des contributions d'autres partenaires à hauteur de 709 millions de DH (39%).
- Les handicapés (63%) et les femmes vulnérables (20%) étaient les principaux bénéficiaires.
- Le partenariat avec l'EN a été efficace.
- La participation des ONG a été efficace et elles ont gagné en puissance
- Les standards professionnels relatifs aux services standards fournis aux populations vulnérables ont été améliorés et sont largement conformes aux normes nationales stipulées dans la Loi 14.05
- Une équipe d'innovation a aidé au développement de concepts et de procédures, et on a capitalisé sur cette expérience dans un séminaire national sur la vulnérabilité en 2010

2.42. Le levier financier était d'envergure et a été renforcé par le nombre de clients riches qui se sont organisés en associations pour contribuer d'une manière plus efficace. Des problèmes ont émergé pendant la phase d'exécution et la plupart ont été réglés grâce au:

- diagnostic et à la cartographie de vulnérabilité qui ont été largement réalisés 'du sommet vers la base', en dépendant largement des connaissances des ONG et n'étaient pas basés ni sur une implication particulière des populations vulnérables elles-mêmes, ou de leurs communautés, ni sur le diagnostic participatif rural/urbain dirigé par l'EAC/Q
- il en découle que les programmes étaient souvent conçus plutôt du sommet vers la base que l'inverse avec un ancrage local et une participation plus faibles que ce qu'on espérait et n'étaient pas toujours très bien adaptés aux véritables besoins

³ L'évaluation de cette composante est basée sur un document de travail rédigé par Najat M'jid

- dès le départ un biais a été adopté en faveur des infrastructures, qui n'était pas cohérent avec la conception de la composante et l' 'institutionnalisation' est restée dominante plutôt qu'un travail *in situ* ou une réinsertion
 - presque un cinquième (18%) des projets ne traitait pas directement les problèmes de populations vulnérables (par exemple, des centres sportifs destinés à l'ensemble de la communauté, décidés en tant que partie intégrante du plan de développement municipal)
 - les biais en faveur des infrastructures ont empiré à cause du manque de dispositions relatives au personnel, au fonctionnement et l'entretien des centres nouvellement construits
 - en règle générale, manque de dispositions relatives à la durabilité, à la fois au niveau de la supervision ('encadrement') et du management, du fonctionnement et de la maintenance. En réponse:
 - des subventions opérationnelles annuelles ont été contractualisées
 - la gestion a été sous traitée
 - les approches de partenariat spécifiaient des plans de financement pluri annuels

2.43. Ces arrangements ont solutionné le problème de certains centres mais au moment de l'achèvement, les risques en matière de durabilité existaient toujours (voir Section 4 du Rapport Principal).

2.44. Il y avait un manque de capacités professionnelles et de formation et les autres renforcements de capacités n'étaient pas toujours bien adaptés aux besoins. En réponse:

- des accords de partenariat ont été signés avec de nombreuses ONG pour l'exploitation des centres, et la formation pertinente a été fournie
- 10.000 travailleurs sociaux ont été formés

2.45. Le S&E pour suivre la qualité et la quantité des résultats n'était pas en place

Evaluation de la composante, enseignements et recommandations

2.46. Le ciblage doit être revu, élargi et adapté aux différences régionales en:

- Donnant plus d'importance aux personnes vivant dans la rue
- Fournir plus d'alternatives à l'institutionnalisation et donner la priorité à la réintégration
- Donner la priorité aux actions de prévention pour les populations qui sont vulnérables mais pas encore exclues

2.47. Reconfigurer les arrangements de mise en œuvre et de gouvernance en:

- Faisant du CRDH l'organe de réglementation et de supervision et le CPDH l'organe d'exécution et de suivi
- Réactiver les commissions techniques régionales pour fournir plus d'orientation méthodologique
- Réviser le manuel de procédures pour le rendre plus accessible
- Refaire le diagnostique à partir de la base en impliquant des actions à la base par les EAC/Q et en impliquant les populations cibles elles-mêmes (et pas seulement les porteurs de projets)
- Inclure dans le diagnostique les facteurs de vulnérabilité émergents pour faire en sorte que des actions préventives soient intégrées aux plans d'action
- Préparer et mettre en œuvre les cartes de vulnérabilité au niveau provincial

2.48. L'équipe d'innovation doit être gardée et renforcée, avec un effectif et des termes de référence plus larges

2.49. Amélioration de la qualité du projet:

- Développer des normes de soins pour chaque catégorie de personnes vulnérables
- Mettre les populations vulnérables en contact avec les opportunités de génération de revenus
- Travailler à la prévention ainsi qu'au 'traitement'
- Standardisation du S&E, et inclure des indicateurs de réhabilitation et réintégration
- Signer des contrats avec les porteurs de projets pour gérer les installations sur le long terme avec des cibles spécifiques

2.50. Se défaire du biais capital:

- Encourager la focalisation sur les établissements sans rendez-vous, les visites à domicile, les caravanes médicales etc.

2.51. Renforcement de capacités en:

- Préparer des statuts standards et des descriptions de postes pour chaque catégorie de travailleur social
- Evaluer les '10.000 projets de travailleurs sociaux' et déployer les ressources de la Phase II
- Permettre aux associations expérimentées de devenir des formateurs et des mentors
- Formation, échanges etc., avec un manuel standard pour chaque catégorie et insistant tout particulièrement sur le management, avec surveillance et suivi des impacts de la formation
- Formation à l'accompagnement pour les structures de gouvernance

2.52. Etablir un partenariat plus productif avec l'EN en:

- Raffinant le ToR
- Renforçant l'EN
- Opérationnalisant l'accord avec l'EN dans toutes les provinces

2.54. Renforcer les dispositions relatives à la durabilité en:

- Standardisant les projets, avec des normes relatives aux coûts capitalistiques et aux coûts opérationnels
- Contrats pluri annuels spécifiant la durabilité et la responsabilisation
- Budgets pluri annuels pour l'O&M
- S&E rigoureux des résultats et des impacts
- Préparer et débattant des rapports régionaux relatifs à la situation en matière de vulnérabilité

2.55. Améliorer des procédures de convergence en:

- Renforçant la collaboration entre l'EN, les services de santé, les autorités locales et les associations

- Renforçant la collaboration avec toute une gamme d’acteurs étatiques, de préférence par le biais d’accords

Résultats de la composante

2.56. Les résultats ciblés par la composante vulnérabilité étaient: faire en sorte que les personnes vivant dans des conditions de vulnérabilité aient accès à une série de services sociaux de meilleure qualité en insistant sur l’inclusion économique et sociale. Les cibles spécifiques et les résultats les plus récents sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Indicateurs, cibles et résultats rapportés – Composante Vulnérabilité

Indicateurs	Valeur de base	Valeur Cible Initiale	Valeur Cible Officiellement révisée	Valeur Actuelle Réalisée à l’Achèvement
14. % d’associations travaillant avec des groupes vulnérables qui ont participé à l’élaboration et à la mise en œuvre de plans de réduction de la vulnérabilité (<i>schémas régionaux de réduction de la précarité</i>).	0%		70%	72%
15. % d’associations travaillant avec des groupes vulnérables qui ont participé à l’élaboration et à la mise en œuvre de plans de réduction de la vulnérabilité (<i>schémas régionaux de réduction de la précarité</i>).	0%		50%	77%
16. % de centres identifiés dans les plans de réduction de la vulnérabilité dans lesquels les services et l’entretien sont couverts par des contrats programmes. <i>Indicateur de décaissement # 7.</i>	0%		50%	59%
17. % de programmes identifiés dans les plans de réduction de la vulnérabilité dans lesquels les services sont couverts par des contrats programmes	0%		60%	61%

COMPOSANTE 4: INTEGRATION DE LA GOUVERNANCE DANS L'INDH ET RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES (TRANSVERSAL)

1. L'appel à projets

La sous Composante telle qu'elle a été conçue

2.57. Il s'agissait de la composante gérée au niveau provincial. Le Comité de Pilotage de l'INDH fournit à chaque CPDH une enveloppe annuelle pour le Fonds Concurrentiel Provincial (PCF), une combinaison d'un montant fixe de 10 millions de DH (équivalents à 1,2 millions de \$EU) par province et un montant variable basé sur la proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté.

2.58. Le CPDH affecte le financement du PCF à des sponsors de projets par le biais d'un processus de sélection transparent et compétitif. Les sponsors éligibles sont les communes et les municipalités, les associations, les coopératives, et les organisations professionnelles.

2.59. Le PCF peut financer jusqu'à 70% d'un projet avec un plafonnement du financement fixé à 35.000 \$EU par an (le financement peut être étendu à trois ans).

2.60. Chaque CPDH lance un appel à propositions au moins deux fois par an. En 2009, 163 appels ont été lancés et 1.487 propositions de sous projets ont été soumises. La DAS les analyses puis le CPDH affecte le financement à partir des critères du manuel opérationnel.

2.61. Les catégories de sous projets étaient les mêmes que celles des composantes rurale et urbaine: (i) infrastructures et services; (ii) activités sociales, culturelles et sportives; (iii) renforcement de capacités; et (iv) projets générateurs de revenus.

Evaluation de la sous composante

2.62. Il y a eu un impact sur la vie des gens: entre 2005 et 2010, plus de 1,5 millions de personnes ont bénéficié de 9.049 sous projets. Les sous projets d'infrastructure étaient les plus demandés. L'investissement total se montait à 3,9 milliards de DH billion, et la part de l'INDH représentait 2,1 milliards de DH, un 'levier' de 47%.

2.63. Une nouvelle dynamique sociale s'est formée: Plus de 11.000 acteurs/sponsors ont participé et une nouvelle dynamique a émergé au niveau du gouvernement central – officiels élus – agences gouvernementales locales – organisations de la société civile

2.64. Des structures de gouvernance inclusives et responsables ont pris racine: Des instances de gouvernance participative ont été mises en place, la participation des femmes et des jeunes s'est considérablement renforcée, les populations marginalisées ont été en mesure de s'intégrer dans la vie économique, et une culture de transparence et de responsabilisation a commencé à émerger.

2.65. Les domaines d'améliorations suivants ont été identifiés:

- Renforcement de capacités pour les acteurs locaux
- Renforcement de l'approche participative
- Amélioration de la planification intégrée et de la convergence

- Refonte de la composante activité génératrice de revenus en promouvant plus d'innovation, en améliorant la focalisation sur le marketing en impliquant les organisations de micro-finance
- Renforcer les circuits de communication au niveau local
- Renforcer les aspects genre

2. Les Activités Génératrices de Revenus⁴

La sous composante tel qu'il a été conçu et mis en œuvre

2.66. Les projets générateurs de revenus (*Activités Génératrices de Revenus*, AGR) sont financés sous trois composantes: rurale (environ 25% de tous les projets générant des revenus); urbaine (10%) et transversale (65%). Toutefois, pour faciliter l'analyse, l'activité entière est évaluée séparément ici.

2.67. Evolution des AGR dans le cadre de l'INDH. Le financement des AGR dans le cadre du Projet a été envisagé dès le début de la mise en œuvre. Ces types de projets ont été mis en œuvre dans tout le pays. A partir de 2005 et jusqu'au début de 2009, des projets d'AGR ont été mis en œuvre en suivant des procédures qui demandaient l'utilisation d'une institution de micro finance. Avant 2008, les propositions de projets d'AGR n'étaient pas assujetties à un business plan. Jusqu'en 2009 tous les projets d'AGR étaient financés à 70% par une subvention de l'INDH, 20% venant d'une institution de micro crédit, et avec une contribution de 10% des bénéficiaires eux-mêmes (*promoteurs*).

2.68. La composante a eu du mal à démarrer : les manuels de procédures étaient mal adaptés, les porteurs de projets inexpérimentés, et les arrangements visant à associer des institutions de micro finance ont peu fonctionnés.

2.69. Début 2009, le Manuel Opérationnel (relatif aux AGR) a été révisé pour améliorer les performances de ces projets. Le nouveau manuel a introduit l'utilisation de business plans, renforcé l'assistance technique et éliminé l'impératif selon lequel 20% des fonds devaient venir d'institutions de micro finance. C'est pour cette raison qu'à partir de 2009, 20% du financement des projets d'AGR pouvaient provenir des n'importe quelle source que les bénéficiaires pouvaient trouver (soit sous forme de prêts ou de subventions de toutes les sources disponibles).

2.70. La mise en œuvre a alors véritablement décollé: pour la seule composante transversale, 358.870 personnes ont bénéficié des 2.111 sous projets, avec un investissement de 593 millions de DH. La contribution de l'INDH se montait à 354 millions de DH, indiquant un effet levier élevé de 40%. L'agriculture, l'artisanat et le commerce représentent plus de 80% de tous les projets. Le nombre élevé de femmes bénéficiaires est remarquable (53% du total en 2009).

⁴ L'évaluation de cette activité est basée sur un document de travail rédigé par Jorge Munoz (Banque Mondiale AGR)

**Projets générant des revenus dans la composante transversale
Nombre de projets par secteur**

Secteur	Nombre de projets
Agriculture	1.075
Artisanal	199
Petites industries	151
Commerce	95
Formation	61
Pêches	45
TOTAL	1.726

Evaluation de la sous composante

2.71. Entre 2005 et 2010, l'INDH a financé 3.685 projets d'AGR, soient environ 700 projets par an.

2.72. La majorité des projets d'AGR étaient des réponses à des appels à propositions (par exemple sous la composante transversale) et en tant que tels ils étaient soumis directement au Comité Provincial pour le Développement Humain (CPDH). Ils n'étaient donc pas le résultat de processus de planification participatifs utilisant les équipes de facilitation locales dans les zones rurales (EAC) ou urbaines (EAQ).

2.73. La plupart des projets d'AGR étaient de taille moyenne ou de grande taille. Seuls environ 34% des projets d'AGR avaient un coût total inférieur à 250.000 DH (c'est-à-dire avec un financement de l'INDH jusqu'à hauteur de 175.000 DH), alors que 28% allaient de 250.000 à 700.000 DH, et le reste (38%) étaient supérieurs à 700.000. Le programme n'avait pas de règles strictes concernant le nombre de bénéficiaires que les différents types d'AGR étaient supposés avoir. En moyenne, les projets d'AGR comptaient 211 bénéficiaires par projet ce qui est très élevé comparé à des types de programmes similaires dans d'autres pays. L'investissement moyen par personne se situait autour de 1.600 DH (environ 200 \$EU) ce qui est par contre assez bas par rapport à d'autres pays. Ces chiffres suggèrent que la majorité des projets d'AGR n'étaient pas des "entreprises à petite échelle" qui pourraient être mises en œuvre par des petits groupes de bénéficiaires. Ces projets étaient plutôt des entreprises de taille moyenne avec des besoins techniques et managériaux plus sophistiqués. Une enquête de 2010 a montré qu'environ 37% des projets d'AGR avaient profité aux femmes, 18% étaient mixtes, et 45% avaient profité aux hommes.

2.74. En plus des problèmes relatifs à la taille, les pratiques opérationnelles dans le cadre de l'INDH avaient tendance à favoriser plutôt les entreprises économiques sophistiquées que les plus simples. Une fois que les associations de bénéficiaires ont été créées (par exemple sociétés à but non lucratif) et ont reçu un soutien financier de l'INDH pour une AGR, elles ont été encouragées à devenir des coopératives (c'est-à-dire des entreprises commerciales à la recherche de profits et capables de distribuer leurs bénéfices à leurs membres).

Enseignements et Recommandations

2.74. Une étude assez complète des AGR, réalisée en 2010 sous les auspices de l'Union Européenne, est arrivée aux conclusions et aux recommandations suivantes:

- Les entités d'AGR (associations et coopératives) n'étaient en général pas bien fondées.
- Peu de diversification des projets d'AGR à cause des perspectives limitées de ce qui était faisable localement.
- Egalement peu d'encadrement pour le business ou de suivi des projets d'AGR (en substance et en temps), en tous cas avant 2009 où un business plan n'était pas demandé pour obtenir un financement INDH.

2.75. L'UE a d'autre part remarqué que la qualité et la durabilité des projets d'AGR avaient souffert davantage de contraintes d'ordre général comme:

- La pauvreté, l'analphabétisme et le peu de renforcement de capacités des populations cibles.
- Apparemment, peu d'efforts ont été faits pour encourager de nouvelles manières de procéder (par exemple en abandonnant les pratiques traditionnelles et les rôles sociaux)
- Les projets d'AGR ont souffert d'une trop grande dispersion géographique et de connexions aux marchés trop faibles.

2.76. L'étude de l'UE a fait un certain nombre de recommandations spécifiques pour améliorer les performances des AGR, dont de nombreuses avaient déjà été faites par les missions successives de supervision de la Banque et d'autres examens partiels du programme. Les recommandations suivantes ont été faites:

- Augmenter la coordination et la rendre plus efficace (convergence) entre les différentes institutions (nationales et partenaires) est fondamental.
- Le soutien aux AGR doit être basé sur les véritables défis et opportunités qui existent sur le terrain dans chaque région.
- Définir l'échelle et la taille de certains types de projets.
- Réaliser des études sur les systèmes de production et les marchés locaux pour les produits clés.
- Accorder plus d'attention au marketing et à la rentabilité des projets.

2.77. Un atelier qui s'est tenu en février 2011 a d'autre part recommandé de :

- Elaborer une typologie des AGR avec différentes modalités de sélection de projets et de mécanismes de financement, en fonction du type de projet.
- Le programme doit améliorer son suivi régulier et son accompagnement des groupes de bénéficiaires sur toute la durée du cycle de projet.
- Les modalités des appels à propositions doivent être renforcées.

2.78. D'autre part, compte tenu des contraintes évidentes relatives à la pauvreté, à l'analphabétisme et aux faibles capacités d'organisation, une stratégie qui se concentre sur des AGR plus simples et plus petites semble mieux appropriée que la pratique actuelle qui consiste à préférer des entreprises de taille moyenne qui sont rapidement encouragées à se transformer en coopératives plus sophistiquées et orientées sur les bénéfices. Il semblerait qu'il existe également un potentiel important d'amélioration de l'accès à la micro finance des bénéficiaires de projets. Par exemple la plus grande institution de micro finance au Maroc, Al Amana, qui détient environ 50% de parts de marché, n'a pratiquement pas eu d'interaction avec l'INDH jusque là. Il semblerait qu'elle puisse être intéressée à travailler avec l'INDH à l'avenir. Ils emploient plus de 2.000 personnes formées réparties sur plus de 400 agences dans tout le pays dont 90% sont sur le

terrain et ont de l'expérience dans le domaine de l'évaluation de la faisabilité économique des projets à petite échelle.

2.79. Recommandations plus générales pour une meilleure mise en œuvre des AGR:

- Utilisation accrue des procédures de passation de marchés avec "participation de la communauté". Ces pratiques ne sont pas très bien connues ou appliquées dans le cadre du projet.
- Une discussion est nécessaire sur la mise en place soit (i) de tailles standards pour les types de projets, ou (ii) de limites du nombre total de bénéficiaires, ou (iii) de bénéfice défini par bénéficiaire, avec une certaine flexibilité dans le choix des projets.
- Pour les populations les plus éloignées géographiquement (faible densité, routes en mauvais état, éloignement des marchés), les AGR ne sont peut-être pas le mécanisme le plus efficace pour améliorer leur bien être. Il serait clairement plus indiqué de faire cela dans le cadre de la composante vulnérabilité.
- Développement d'une typologie de projets générateurs de revenus et adaptation des arrangements d'évaluation et de financement pour différentes catégories
- Suivi et accompagnement continu par des agences sous contrat

3. Renforcement de Capacités

Les sous Composantes telle qu'elles ont été conçues et mises en œuvre

2.80. Le renforcement de capacités joue un rôle central dans l'INDH à tous les niveaux, notamment: (1) en renforçant la base communautaire de l'INDH; (2) en renforçant les capacités techniques et managériales des sponsors de projets (non gouvernementaux et gouvernementaux); et (3) en renforçant les instances de gouvernance et les agences de soutien. Il s'agit d'insister pendant toute la phase de conception sur l'inclusion notamment des femmes et des jeunes.

2.81. Le mécanisme assurait:

- La nomination de coordinateurs de renforcement de capacités aux niveaux central et provincial – la fonction au niveau provincial a été élargie à *70 services formation* au niveau de la DAS
- Elaborer une liste de formateurs et d'institutions
- Partenariat avec l'ADS
- Contrats avec les universités et les ONG pour assurer la formation

2.82. 70 plans de formation provinciaux ont été élaborés et 104.437 personnes ont été formées par rapport à une cible de 70.000.

Evaluation du sous composante⁵

2.83. Parmi les résultats positifs:

- L'amélioration du statut et des compétences des associations, associée à une amélioration substantielle de la qualité des sous projets, de leur mise en œuvre et de leur fonctionnement ensuite
- Professionnalisation du travail social avec 6.300 travailleurs sociaux professionnels formés dans les universités entre 2008 et 2012, et l'établissement du travail social et des travailleurs sociaux en tant que profession
- La formation d'instances de gouvernance, ce qui a certainement contribué à renforcer leur niveau de sensibilisation et de compétences professionnelles
- Développement des DAS qui sont devenues professionnelles et efficaces
- Sensibilisation d'autres services gouvernementaux, qui sont devenus en tous cas beaucoup plus conscients de l'INDH, de son importance et du besoin d'interface avec elle
- Diversification des contenus de formation dans lesquels les thèmes couverts dépassaient la sensibilisation de base et des compétences professionnelles pour couvrir les questions de genre et d'inclusion des jeunes, les droits civils etc.

2.84. Il existait des difficultés compréhensibles. L'activité a été lente à démarrer et la plus grande partie de la Phase I a été consacrée à 'l'apprentissage sur le tas'. L'identification des besoins de formation n'était pas très développée à l'origine et une bonne partie de la formation était ad hoc et pas vraiment adaptée aux besoins. La qualité et la gamme de compétences en formation étaient plutôt limitées au départ. Il n'existait pas de mécanisme de suivi pour mettre en adéquation les résultats et les cibles ou pour évaluer la vraie valeur de la formation assurée pour réaliser une tâche en particulier.

2.85. Dans l'ensemble, les résultats ont été considérables et des améliorations notoires ont été apportées à l'organisation, l'adaptation des besoins en formation et les améliorations en matière de capacités et de performances étaient évidentes vers la fin de la Phase. On peut capitaliser sur les enseignements tirés pour préparer un programme de renforcement de capacités professionnel plus cohérent et mieux adapté pour la Phase II.

Enseignements et recommandations

2.86. Une stratégie de renforcement de capacités doit être élaborée dès le départ et liée à la stratégie générale de l'INDH pour la Phase II.

2.87. Il est important de se focaliser sur la clarification et le renforcement du statut et des compétences des différentes catégories de travailleurs sociaux

2.88. Les contenus doivent être spécifiquement adaptés aux besoins tels qu'ils ont été identifiés par les évaluations des besoins professionnels, et des modules et outils de formation doivent être élaborés et 'archivés' au niveau central.

⁵ L'évaluation de ce composant est basée sur un document de travail rédigé par le Professeur Rahma Bourquia

2.89. La passation de contrats à des tiers en matière de renforcement de capacités devrait être la norme et des centres d'excellence doivent être identifiés parmi les prestataires de services professionnels (universités, associations, sociétés de consulting), et le réseautage et les regroupements professionnels entre les prestataires, doivent être encouragés.

2.90. Les évaluations des besoins et la fourniture de services doivent être décentralisées et déterminées au niveau provincial.

2.91. Toutes les formations doivent être plus pratiques, et nous devons encourager davantage de formation en cours d'emploi.

2.92. Des indicateurs de performances et d'impacts doivent être élaborés et un S&E doit être mis en place.

2.93. Un budget spécifique dédié doit être affecté au renforcement de capacités.

4. Communication

La sous composante telle qu'elle a été conçue

2.94. Le développement de la communication est mis en relief dans le PAD en tant que priorité (page 65), ce qui est essentiel pour un programme basé sur la participation puisqu'il s'agit d'un instrument clé de responsabilisation, transparence et appropriation. La vision était que la fonction communication assurerait la promotion du partage d'informations et du dialogue bidirectionnel dans la poursuite de ces trois vertus. Le programme devait accompagner: (i) la sensibilisation; (ii) le renforcement de capacités; et (iii) le développement d'une stratégie de communication.

Evaluation de la sous composante⁶

2.95. L'INDH a mis en place une unité de communication, a assuré des formations et aidé à l'élaboration de plans de communication provinciaux.

2.96. Les résultats incluait: la dissémination des manuels opérationnels; une communication limitée d'informations du sommet vers la base; un flux d'informations correct entre l'INDH, les ministères techniques et les acteurs au niveau provincial; un bon flux d'informations vers les partenaires de développement; et un site web.

2.97. Les points faibles comprenaient:

- La stratégie de communication n'a jamais été approuvée ou mise à jour, et la mise en œuvre s'est plutôt faite 'au fur et à mesure sur le terrain' que d'une manière structurée et professionnelle. Les messages n'étaient pas clairement définis ou ciblés. Un nombre limité de médias était utilisé et les médias locaux n'ont pas été envisagés.

⁶ The evaluation of this component is based on a working paper by Anwar Soulam

- Les rapports trimestriels proposés au niveau provincial et les ateliers de dialogue ainsi que l'atelier de dialogue biannuel proposé au niveau national ne se sont pas matérialisés.
- Les canaux de communication bidirectionnels n'ont jamais été vraiment mis en place – ils dépendaient des EAC/Q et les CLDH n'ont jamais été vraiment formés pour conduire ce type de dialogue
- Les liens avec le système de S&E qui auraient pu largement fournir du contenu et des messages n'ont jamais été véritablement établis
- Les indicateurs clés n'ont pas vraiment saisi les impacts du programme de communication: le seul indicateur de la Banque était que 'les décisions des instances de gouvernance soient publiées'.
- Dans l'ensemble, l'activité a accru la sensibilisation à l'INDH d'une certaine manière mais n'a pas atteint les objectifs qui étaient de réduire les coûts d'accès à l'information, d'assurer des niveaux élevés de transparence, ou d'établir un dialogue bidirectionnel entre les acteurs, et avant tout entre les 'bénéficiaires', les instances de gouvernance et les sponsors de projets.

Enseignements et recommandations

2.98. La Phase II doit clairement s'appuyer sur les résultats assez décevants de la sous composante communication de la Phase I en élaborant une véritable stratégie de communication en mesure d'atteindre les objectifs de transparence et de responsabilisation en:

- Envoyant des messages clairs par le biais de plusieurs médias,
- Se connectant au système S&E pour communiquer les informations clés,
- Etablissant des mécanismes de communication bidirectionnelle,
- Expérimentant avec de nouveaux produits comme la série 'histoires de succès', un blog,
- Affecter un budget dédié à la communication,
- Etablir une 'procédure de réclamation' accessible.

5. Résultats globaux de la composante Transversal

2.99. Les objectifs ciblés par la composante transversale étaient: le Fonds Concurrentiel Provincial (PCF) est utilisé d'une manière transparente pour avoir un effet multiplicateur sur les investissements réalisés à un niveau local; et la capacité institutionnelle est renforcée à tous les niveaux. Les cibles spécifiques et les résultats les plus récents sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Indicateurs, cibles et résultats rapportés – Composante Transversale

Indicateurs	Valeur de base	Valeur Cible Initiale	Valeur Cible Officiellement révisée	Valeur Actuelle Réalisée à l'Achèvement
% d'élus et de représentants de la société civile dans les instances dirigeantes de l'INDH.	CLDH 0%, CPDH 0% CRDH 0%		CLDH 70%, CPDH 60% CRDH 60%	CLDH 67% CPDH 58% CRDH 58%
18. % d'instances dirigeantes de l'INDH qui ont établi des procédures opérationnelles internes.	0%		100%	91%
19. Nombre des personnes formées dans le cadre de l'INDH par	0		70,000	104,437

catégorie (instances de gouvernance, EAC/Q, DAS, associations, services techniques).				
20. % de bénéficiaires (hommes, femmes et jeunes) qui déclarent avoir un meilleur accès aux infrastructures de base et aux services socio économiques.	H 0% F 0% J 0%		H 70% F 60% J 30%	H 74% F 67% J 58%
21. Contribution financière des bénéficiaires à des projets générateurs de revenus (%). <i>Indicateur de décaissement 8</i>	0%		30%	30%

CIBLAGE

2.100. Les anomalies du ciblage urbain sont très bien décrites dans le PAD (pp. 49 et suivantes). L'absence de critères clairs relatifs à la composante transversale a donné une grande marge d'appréciation aux comités provinciaux qui administraient le programme.

2.101. La Mission d'Achèvement recommandait que le ciblage des bénéficiaires soit affiné pour la Phase II de la manière suivante: (1) pour inclure les pauvres douars dans les communes rurales non ciblées; (2) meilleur ciblage et jugement moins subjectif de la composante urbaine; (3) amener l'entité de planification de la composante de vulnérabilité au niveau provincial; et (4) être plus restrictif et plus normatif dans les critères d'éligibilité de la composante transversale.

SUIVI ET EVALUATION (S&E) CONCEPTION, MISE EN ŒUVRE ET UTILISATION

Conception du S&E

2.102. La conception du S&E a été très détaillée et on a insisté pendant tout le PAD sur l'importance du S&E non seulement en tant que mécanisme pour suivre et évaluer les performances de l'INDH et pour mesurer les réalisations par rapport aux cibles, mais aussi en tant qu'élément clé dans la communication bidirectionnelle avec les bénéficiaires.

2.103. La conception du S&E pour la composante vulnérabilité a été particulièrement exigeante puisqu'elle a imposé l'établissement d'une base de référence grâce à un diagnostic et une cartographie de la vulnérabilité, qui devront être mis à jour tous les deux ans pour juger des progrès accomplis. Des enquêtes quantitatives et participatives de fournisseurs et d'utilisateurs étaient supposées mesurer dans quelle mesure les besoins des populations cibles étaient satisfaits, ainsi que leur degré de satisfaction concernant les services.

2.104. La conception de base du S&E était que le CLDH collecterait des données quantitatives et financières sur la mise en œuvre et sur les indicateurs de résultats clés; le DAS collecterait les informations au niveau provincial et les saisirait dans un « système informatique basé sur le web, bien conçu et efficace » et que la CN consoliderait les données dans le SI. Des enquêtes devaient être réalisées à périodes régulières. L'ONDH devait être responsable de l'évaluation indépendante.

2.105. Pour la Banque, des indicateurs ont été sélectionnés pour mesurer à la fois l'utilisation et le processus. \Il n'y avait toutefois pas d'indicateur pour les bénéfiques ou pour le nombre de bénéficiaires, l'augmentation des revenus; ni pour l'efficacité, par exemple les coûts des infrastructures, la qualité des infrastructures.

Mise en œuvre S&E

Tableau: Rapports S&E, leur qualité et utilisation

Rapport	Agence responsable	Qualité	Utilisation
SI	INDH	En retard (n'a commencé qu'en 2008) mais bonne maintenant pour la mise en œuvre du reporting	Rapports de progrès Suivi des performances
Enquêtes qualitatives 2009 2011	INDH	Peu claire (seul un bref rapport résumé de 2009 est disponible et un projet de résumé de 2011)	Décaissement de la Banque Suivi des performances
Rapports d'évaluation :	ONDH	Variable	Rapports envoyés au Roi. Suivi peu clair
S&E participatif	Communautés, DASS	Rapports pas encore disponibles	Inconnue. Supposé améliorer la sélection, la conception, la mise en œuvre et l'exécution des projets
Rapports ponctuels	UE	Bonne	Peu claire
Evaluations d'impact 2009 2011	INDH	Peu claire car les rapports ne sont pas disponibles	Seuls des éléments de base sont disponibles.
Rapports de Mission	Banque Mondiale UE	Variable	Discutée avec le Comité de Pilotage et la CN

2.106. L'INDH a mis en place un système de S&E, avec des fonctionnaires responsables à la fois au sein de la CN et des 70 DAS. Au fur et à mesure, il a fourni un flux d'informations concernant la mise en œuvre, qui a permis à la CN de préparer de bons rapports de progrès. Pourtant, dès le départ, il est apparu que la conception du S&E était trop ambitieuse, ce qui s'est avéré être un handicap pendant toute la période du Projet. Les plus grosses lacunes étaient:

- Il n'y avait aucun suivi de l'efficacité de la mise en œuvre des infrastructures: Les coûts et les couts unitaires des sous-projets individuels, la qualité des infrastructures, et l'adéquation des dispositions de maintenance n'ont fait l'objet d'aucun suivi et les paramètres clés d'efficacité et de durabilité n'ont donc pu être contrôlés.
- Les informations sur les résultats n'ont pas été collectées: Le SI a suivi la mise en œuvre du projet, mais pas l'exécution et les résultats après achèvement. Ce qui implique qu'à la fin du Projet, il n'y a que très peu d'informations en dehors des rapports de supervision de la Banque et des évaluations d'autres bailleurs de fonds sur le positionnement des 22.000 sous-projets sur l'échelle d'utilité ou de durabilité, une carence majeure.
- Il n'existait pas de mécanisme permettant aux bénéficiaires de s'exprimer systématiquement sur la mise en œuvre, l'utilisation et la satisfaction. Il n'y a eu pratiquement aucune remontée d'informations des bénéficiaires ni sur la mise en œuvre

du projet ou de ses résultats, ni sur le processus participatif en soi et il est donc difficile de juger de la qualité.

- Les dispositions spécifiques complexes du S&E concernant la composante vulnérabilité n'ont pas été activées
- Le système basé sur le web n'est que partiellement opérationnel: Seuls 30% des DAS ont accès à l'Intranet de l'INDH.
- Les rapports de l'ONDH n'ont pas eu de suite.

2.107. L'INDH a également commandé des enquêtes qualitatives et des évaluations d'impacts en 2009 et 2011. Jusque là, seuls le résumé des résultats des enquêtes qualitatives de 2009 et de 2011 sont disponibles (voir l'encadré ci-dessous), ainsi que certaines constatations très favorables provenant d'une enquête d'attitude de 2011 (voir Annexe 7). L'évaluation d'impacts devrait fournir des informations clés sur les bienfaits sociaux (voir encadré ci-dessous).

Quelques résultats de l'enquête qualitative de 2009

71% des ménages connaissaient l'INDH ou les sous projets de l'INDH. 50-60% des ménages ont déclaré qu'ils avaient un meilleur accès et une meilleure utilisation des services ou des infrastructures provenant des sous projets de l'INDH. La satisfaction de ceux qui ont utilisé les sous projets était élevée (82%) et presque la moitié des utilisateurs (46%) considérait que leur niveau de vie avait augmenté grâce à l'INDH.

Source: *Enquête qualitative 2009*

Pourcentage utilisant les sous projets de l'INDH

Services		Infrastructures	
Education	39%	Eau	37%
Projets générateurs de revenus	23%	Socio-cultural	26%
Santé	21%	Routes	23%

Evaluation d'impacts

L'ONDH réalise une évaluation d'impacts pour comparer les changements des conditions de vie dans 62 communes rurales ciblées par l'INDH avec 61 communes rurales qui sont pratiquement aussi pauvres mais qui ne sont pas couvertes par l'INDH. Une étude de base a été conduite en 2009 avec une première enquête de suivi en 2011, dont les résultats sont attendus pour 2012. L'évaluation a été conçue pour montrer: (i) si l'INDH a fait une différence dans les revenus et les dépenses des ménages; (ii) les changements au niveau de la participation des ménages aux activités collectives; (iii) l'utilisation et la satisfaction des services publics et des infrastructures; et (iv) les changements en matière de nutrition, de santé et d'éducation.

Utilisation du S&E

2.107. Les rapports de progrès produits par la CN depuis 2006 sont une source d'informations de premier ordre sur la mise en œuvre et les résultats de l'INDH. Ils donnent au gouvernement et aux bailleurs de fonds une image très claire des progrès réalisés. Pourtant ils ne contiennent que peu d'informations relatives aux résultats et peu d'évaluation critique. La CN et les DAS ont également préparé d'excellentes présentations PowerPoint sur les progrès réalisés.

2.108 Dans l'ensemble, les données du S&E ne sont utilisées que partiellement pour éclairer la prise de décisions et pour affecter les ressources. Les données sont utilisées dans la lettre d'orientation annuelle envoyée par le Ministre de l'Intérieur aux *walis* et aux gouverneurs.

Pourtant, en règle générale, les informations remontent au sommet mais ne redescendent pas vers la base et une bonne partie du reporting est orientée principalement sur les exigences des bailleurs de fonds ainsi que sur les besoins du gouvernement de contrôler la mise en œuvre et les avancées des décaissements, plutôt que sur les intérêts des bénéficiaires ou des managers. Les informations disponibles, au niveau du CLDH ou plus bas, sont limitées ou incomplètes. Il n'y a pas de suivi des projets après achèvement. La CN est peu réceptive aux rapports de l'ONDH ou aux nombreuses recommandations des missions. Les recommandations visant à améliorer le S&E en Phase II sont listées dans l'encadré ci-dessous.

Recommandations relatives au S&E pour la Phase II

Dans l'ensemble, les données du S&E ne sont pas utilisées pour éclairer la prise de décisions et pour affecter les ressources.

Les recommandations sont:

- améliorer la pertinence et la qualité des données, en incluant davantage de données quantitatives chiffrées
- nettoyer et confirmer les bases pour la Phase II en tant que partie intégrante du dispositif d'évaluation

Les informations remontent au sommet mais ne redescendent pas vers la base et une bonne partie du reporting est orientée principalement sur les exigences des bailleurs de fonds, plutôt que sur les intérêts des bénéficiaires ou des managers, qui pourraient utiliser les données pour mesurer l'état d'avancement par rapport aux éléments de comparaisons et aux comparateurs entre leurs projets et les plans de développement locaux de l'ILDH.

Les recommandations sont:

- se mettre d'accord sur un cadre de S&E simplifié et unique pour le gouvernement et les bailleurs de fonds
- formation pour le management et les bénéficiaires sur la manière d'*utiliser* le S&E

Il n'y a pas de suivi des projets après achèvement.

Les recommandations sont:

- établir un système simple de résultats et de suivi des O&M (1-2 indicateurs par projet), combiné avec un S&E participatif – voir ci-dessous
- La Banque Mondiale devrait démultiplier son programme déjà très large de visites des sites des sous-projets, notamment du fait que de plus en plus de sous-projets terminés sont mis en service

Il n'y a pas de mécanisme permettant aux bénéficiaires de s'exprimer systématiquement sur la mise en œuvre, l'utilisation et la satisfaction, et les bénéficiaires et les comités locaux CLDH n'ont pas la capacité de bien comprendre quels sont les avantages d'un bon S&E en matière de transparence et de responsabilisation. Les recommandations sont:

- renforcer et généraliser le S&E participatif
- intégrer le S&E à la stratégie de communication
- mettre en place des procédures de réclamation

L'unité de coordination de la CN n'est pas toujours très réactive aux rapports de l'ONDH ou aux recommandations des missions. La recommandation est:

- continuer et améliorer l'évaluation des impacts avec plus de transparence, par exemple une large circulation et discussion des résultats

Conformité des mesures de sauvegardes et des procédures fiduciaires

Environnement

2.109 L'INDH a été classée comme un projet de Catégorie B, et la plupart des sous-projets sont supposés avoir un résultat environnemental positif. Les impacts négatifs n'étaient considérés ni comme significatifs ni comme irréversibles. Le Plan de Gestion de l'Environnement (EMP) définissait le processus d'examen analytique, et des outils simples ont été incorporés aux manuels opérationnels, accompagnés d'une liste de mesures d'atténuation génériques.

2.110 L'examen analytique environnemental n'a commencé qu'en 2008, avec la formation et le pilotage du mécanisme d'examen analytique pour chaque sous-projet. A partir de 2009, l'examen analytique est devenu systématique. Cette année là, 52 sous-projets (4% du total) ont été rejetés pour des raisons environnementales, alors que 61 projets ayant un impact positif sur l'environnement étaient approuvés. Pourtant, la campagne de formation et de sensibilisation à l'environnement proposée n'a pas été réalisée. Le résultat est que les niveaux de sensibilisation des organes de prise de décisions, des agences de soutien (y compris les DAS) et des bénéficiaires sont restés bas. Certains sous-projets réalisés n'étaient pas conformes aux réglementations nationales en matière d'environnement, pendant que certains sous-projets rejetés auraient pu être mis en œuvre après incorporation de mesures d'atténuation mineures.

2.111 Dans l'ensemble, le jugement de l'équipe protection de la Banque est que le projet était conforme aux protections environnementales de la Banque. Il n'en demeure pas moins un besoin urgent d'intégration de l'environnement grâce à la formation et à la sensibilisation, et d'amélioration des procédures d'examen analytique et de promotion environnementaux (voir encadré ci-dessous).

Cadre de politique de réinstallation(RFF)

2.112 Un RPF approuvé avait été inclus dans les Manuels Opérationnels. La plupart des sous-projets étaient considérés comme n'ayant que des impacts négatifs mineurs en matière de déplacement physique ou économique de la population, compte tenu de leur petite taille en général. L'acquisition de terrains et l'examen analytique des réinstallations ont été pourtant lents à se mettre en place et n'ont été intégrés que dans la sélection de sous-projets de 2008 après que la CN ait lancé des campagnes de formation et d'information sur le sujet. Au moment de l'achèvement du projet, la sensibilisation locale aux questions de la politique opérationnelle (OP) 4.12 de la Banque avait été faite et l'examen analytique était systématique. Ceci n'a pas empêché le personnel local de l'INDH, notamment au sein des DAS, de continuer à exprimer le besoin de formation et d'information sur les mesures de sauvegardes sociales. Dans l'ensemble, le jugement de l'équipe de sauvegarde sociale de la Banque est que le projet était conforme aux exigences de la Banque en matière de réinstallation, mais avec des recommandations d'améliorations pour la Phase II (voir encadré ci-dessous).

Recommandations concernant les aspects environnementaux, de réinstallation et autres aspects sociaux pour la Phase II

- Conduire un audit environnemental sur un échantillon de sous-projets existants pour évaluer les impacts et pour proposer un EMP amélioré pour la Phase II, qui devrait comprendre de la formation et de la sensibilisation
- Elaborer les modalités d'un accord de partenariat pour impliquer le Ministère de l'Environnement
- Activer une 'équipe d'innovation environnementale' pour conseiller la CN sur les améliorations continues dans l'examen analytique et la promotion de l'environnement
- Prendre en considération les impacts des changements climatiques et les mesures d'atténuation
- Mettre en œuvre un programme de formation et d'information plus systématique sur les garanties sociales
- Adopter une approche proactive sur les questions d'OP 4.12 en ciblant davantage de fonds INDH pour la mise à niveau des bidonvilles et la réinstallation

Passation de marchés

2.113 Les arrangements relatifs à la passation de marchés ont du tenir compte du fait que même si certaines passations de marchés clés seraient réalisées par des agences gouvernementales centrales expérimentées, la plupart des dépenses concernerait de nombreux sous-projets exécutés au niveau décentralisé par une série d'agences publiques et privées.

2.114 L'évaluation des capacités en matière de passation de marchés réalisée au moment de l'évaluation initiale a constaté que les capacités des agences publiques étaient en général satisfaisantes, mais que les rôles, responsabilités et flux de travail devraient être clarifiés avec des renforcements de capacités pour les opérations décentralisées. Un Manuel de Procédures Fiduciaires a mis en place les règles de passation de marchés et les exigences en matière de capacités pour les sponsors de projets, suivant des procédures claires d'achats, de passation de marchés au niveau communautaire et d'appels d'offres concurrentiels au niveau national. Dans l'ensemble, les risques relatifs à la passation de marchés ont été évalués comme étant 'moyens' au moment de l'analyse initiale. L'évaluation QAE a noté les risques comme étant 'élevés', et suggéré que des examens préliminaires et des contrôles ex-post supplémentaires auraient été appropriés.

2.115 Au moment de la mise en œuvre, les pratiques de passation des marchés ont été transparentes et n'ont pas enfreint les règles. Aucun cas de fraude ou de corruption n'a été rapporté. Toutefois, des examens postérieurs indiquaient que des procédures nationales étaient en général utilisées de préférence aux procédures spécifiques mises en place dans le Manuel, que les contrôles de qualité et de suivi envisagés au moment de la préparation n'étaient pas entièrement mis en œuvre, et que les performances de l'unité centrale de supervision de la passation des marchés étaient 'faibles, dispersées et pas orientées services' (QALP). La formation n'a pas été dispensée d'une manière adéquate, la planification de la passation des marchés était faible et la réponse aux recommandations de l'équipe de supervision de la Banque était inadaptée. Le projet de suivi fournira une opportunité d'apprendre à partir de cette expérience mitigée (voir encadré ci-dessous). Dans l'ensemble, le jugement de l'équipe fiduciaire de la Banque a été qu'en dépit de ces faiblesses, les performances en matière d'achats étaient satisfaisantes.

Recommandations relatives aux passations de marchés pour la Phase II

- Utiliser davantage les procédures nationales
- Introduction d'un système de suivi de la passation des marchés simplifié
- Renforcement de capacités plus focalisé et un plan annuel de formation sur la passation des marchés
- Procédures nationales simplifiées pour les engagements de dépenses
- Evaluation des capacités des sponsors des sous-projets en matière de passation des marchés' comme partie intégrante des procédures de sélection des sous-projets

Gestion financière

2.116 Le défi relatif à la gestion financière au moment de l'analyse initiale était de concevoir un système qui pourrait s'adapter à une large gamme de capacités de gestion financière de la part de nombreux porteurs de projets qui n'avaient pas encore été identifiés. La solution adoptée était de développer des règles et des procédures simples de gestion financière spécifiques à l'INDH dans un manuel, de mettre en place du renforcement de capacités et un système de suivi et de reporting, et de développer des contrôles ex-post et des exigences d'audits externes. Une équipe d'innovation fiduciaire était supposée suivre les progrès, conduire des évaluations et répondre aux problèmes émergents. Un audit de performances annuel était supposé évaluer l'efficacité. L'analyse initiale a évalué le risque global comme étant 'significatif à élevé', compte tenu des risques inhérents au travail avec un grand nombre d'agences sans expérience. L'évaluation QAE concordait avec l'approche et insistait sur la réalité des risques compte tenu du fait que les mesures de protection n'étaient mises en œuvre que très lentement.

2.117 La mise en œuvre a été largement satisfaisante. Même si les audits de performances tels qu'ils avaient été prévus à l'origine ont été retardés et n'ont jamais été réalisés tous les ans, ils ont malgré tout été conduits et les procédures d'audit interne ont été introduites avec succès. Les points faibles étaient le renforcement de capacités inadapté, l'activation tardive de l'équipe d'innovation fiduciaire, et le peu de suivi des recommandations de l'audit. Aucun cas de corruption n'a été rapporté, un résultat auquel la transparence et la participation de la société civile impliquée dans le projet ont certainement contribué. Pourtant, un véritable suivi assuré par un tiers et la mise en œuvre des procédures de réclamation qui avaient fait l'objet d'un accord auraient renforcé davantage la confiance. Le projet de suivi permettra la consolidation et le renforcement de ces réalisations (voir encadré ci-dessous). Dans l'ensemble, le jugement de l'équipe fiduciaire de la Banque a été, qu'en dépit des retards, la gestion financière, le reporting et l'audit étaient satisfaisants.

Recommandations relatives à la gestion financière pour la Phase II

- Simplifier la gestion communautaire des fonds ('CAS communautaires)
- Renforcer l'audit interne au niveau décentralisé, et intégrer l'audit interne dans tous les accords avec des sponsors de sous-projets
- Continuer à simplifier les procédures de gestion financières et le manuel de procédures
- Maintenir et renforcer l'Equipe d'Innovation Fiduciaire, et promouvoir l'échange de bonnes pratiques
- Développer un programme systématique de formation continue et de renforcement de capacités
- Renforcer les arrangements relatifs au suivi par des tiers et aux procédures de réclamation

ASSURER LA PERENNITE DES INNOVAIONS DE L'INDH ET DES CAPACITES DE MISE EN OEUVRE

2.117. La Mission d'Achèvement a noté deux séries de recommandations visant à améliorer la durabilité. Tout d'abord les recommandations visant à assurer la pérennité des investissements réalisés pendant la Phase I:

- Il existe un besoin de suivi et de reporting sur les sous-projets pour une période de cinq ans après achèvement des projets.
- La Banque devrait évaluer un échantillon de sous-projets comme élément de préparation pour la Phase II et faire des recommandations allant vers des arrangements plus durables
- On doit tenir compte d'une manière plus systématique du fonctionnement et de la maintenance, dès le départ avec une utilisation normalisée des conventions et plus d'engagement de la part des bénéficiaires par le biais d'associations.
- Un suivi particulier réalisé par une organisation spécialisée sur les activités génératrices de revenus (AGR) est recommandé
- Des mesures spécifiques pourraient être nécessaires pour l'eau potable avec des niveaux adaptés de recouvrement local des coûts

2.118. Deuxièmement, le Gouvernement est fortement impliqué pour assurer la pérennité de l'INDH, et en juin 2011, le Roi a lancé la Phase II avec un doublement du budget. La Banque a été à nouveau invitée à être le partenaire du Maroc dans ce projet. Cette phase fournira une excellente opportunité de construire la durabilité et le renforcement de l'INDH dans des domaines clés où la Banque pourrait apporter une valeur ajoutée. Les recommandations de la mission d'achèvement dans les domaines clés visant à assurer la pérennité et à renforcer l'INDH et où la Banque pourrait ajouter une valeur au moment de la conception de la Phase II comprennent:

- Renforcement des acteurs locaux et de la gouvernance et amélioration du ciblage
- Renforcement du processus participatif et de la planification intégrée: organisation au niveau des douars/quartiers; les rôles, statuts, pouvoirs et ressources du EAC/Q; et de l'ILDH et intégration à la planification stratégique au niveau local (PCD)
- S&E, communication, apprentissage et innovation: S&E participatif, procédures de réclamations
- Activités génératrices de revenus: aider l'INDH à dépasser les infrastructures et les services pour mettre en place des mécanismes plus efficaces qui dynamisent les flux de revenus
- Améliorer la durabilité des sous-projets à tous les niveaux
- Dynamiser le renforcement de capacités: des organes de gouvernance, des agences de soutien, des sponsors de projets (ONG, associations communautaires...)
- La composante vulnérabilité: améliorer le professionnalisme des acteurs et le rapport coûts-efficacité des sous-projets

Annexe 3: Analyse Economique et Financière

Efficacité Coûts Bénéfices⁷

3.1 Des observations limitées réalisées pendant la supervision de la Banque et la mission d'achèvement suggèrent que la mise en œuvre du projet et la qualité des infrastructures ont été de qualité mitigée, mais bonnes pour la plupart. A partir d'un petit échantillon, 75% des projets d'infrastructures étaient de bonne qualité, et 25% de qualité moyenne. Les coûts sont d'environ 20% plus bas que les coûts habituels pour des contrats publics, même s'il semblerait que cette situation s'explique principalement par les standards inférieurs ou la moindre qualité des travaux plutôt que par des gains en efficacité. Il n'existait pas d'informations ou de suivi relatifs aux coûts standard. La durabilité était un souci avec des dispositions limitées relatives à la maintenance, et une inquiétude particulière pour l'eau potable, le nettoyage urbain et les centres de soins sociaux. Pendant les ateliers destinés aux parties prenantes (voir Annexe 6), certains participants ont déclaré que l'efficacité coûts/bénéfices des investissements relatifs à la composante vulnérabilité n'était pas évidente.

3.2 L'équipe de la Mission d'Achèvement a fait les recommandations suivantes pour la Phase II relatives à l'efficacité:

- La coordination renforcée et plus efficace (convergence) entre les différentes institutions (nationales et partenaires) est fondamentale.
- Le soutien aux AGR doit être basé sur les véritables défis et les opportunités qui existent sur le terrain dans chaque région.
- Définir l'échelle et la taille pour certains types de projets.
- Associer les services ministériels à tous les stades de la conception, mise en œuvre et de fonctionnement et de maintenance
- Utiliser des modèles standards pour les centres afin de réduire les coûts
- Renforcer le suivi technique et insister pour que les normes de construction soient respectées
- Utiliser un processus d'appels d'offres ouvert
- Développer des coûts standards
- Priorité à la conception permettant un bas niveau de maintenance

Analyse économique et financière d'un échantillon de sous projets

3.3 L'analyse économique et financière ex ante de l'INDH (Annexe 9 pp. 101 et suivantes du PAD) comprenait: (a) une discussion d'ordre générale sur la logique économique des investissements du gouvernement dans les infrastructures de base, les services, les activités génératrices de revenus et le développement de capacités pour les communautés pauvres; (b) une discussion générale sur les approches CBD en tant que mécanismes d'investissement efficaces et avec un bon rapport coûts/bénéfices; (c) une discussion des cinq facteurs qui peuvent maximiser les taux de retours sociaux dans l'INDH; et (d) une courte discussion sur pourquoi l'analyse coûts/bénéfices ne pourrait être appliquée qu'aux activités génératrices de revenus de l'INDH et pas aux autres composantes.

⁷ Cette évaluation est basée sur un document de travail rédigé par Adel Bichara

3.4 Pour le RA, l'analyse économique et financière a été conduite sur un échantillon de cinquante sous projets. Un résumé de l'étude est inclus dans le texte principal de ce RA (Section 3.3). Un résumé de l'étude est présenté ci-dessous. Le texte complet de l'analyse fait partie du dossier du Projet.

Analyse économique de la Phase I de l'INDH

3.5 Des projets ont été sélectionnés dans quatre groupe sectoriels: (1) activités génératrices de revenus; (2) infrastructures; (3) fourniture de services sociaux; et (4) aide aux populations vulnérables. L'échantillon couvrait des zones urbaines, de petites villes, des zones de montagnes, les oasis, les plateaux et les plaines.

3.6 En ce qui concerne les activités génératrices de revenus et les infrastructures, un taux de retour sur investissement interne (IRR) a été calculé. En ce qui concerne la fourniture de services sociaux, 'l'utilisation effective' a été prise comme indicateur pour l'IRR. Pour l'aide aux populations vulnérables, nous avons utilisé soit l'IRR, 'le transfert de bénéfice net', ou l'opinion des experts en fonction de ce qui était le plus approprié.

3.7 Sur les quatorze activités génératrices de revenus évaluées, la moitié (7 projets) a obtenu des IRR insatisfaisants, allant de négatifs à 8%. Trois projets avaient été abandonnés. Les sept projets restant avaient des IRR allant de 12 à 14%, y compris trois projets notés comme 'excellents' en matière d'impact sur la réduction de la pauvreté et de durabilité.

3.8 En ce qui concerne les projets d'infrastructures, l'IRR moyen était de 12.3%, et les projets plus petits avec des besoins en investissements plus bas ont obtenu de meilleures performances. La répartition était la suivante:

IRR des projets d'infrastructures dans différents secteurs

Secteur	Min	Max
Electrification	>0%	10%
Routes rurales	17%	50%
Eau potable	>0%	47%
Valorisation urbaine	-2%	45%

3.9 Les projets de services sociaux ont eu des résultats très diversifiés, avec des taux d'utilisation très variables. Une faiblesse était la tendance à donner la priorité à des projets qui rapprochaient les services de la population, en négligeant les alternatives basées sur une masse critique de bénéficiaires avec des améliorations dans le transport et l'accès : par exemple des internats ou des maisons de soins ont été construites pour les femmes enceintes, alors que l'amélioration des moyens de transport ou l'accès à des centres mieux équipés auraient été plus efficaces en matière de coûts/bénéfices.

3.10 En ce qui concerne l'aide aux populations vulnérables, l'évaluation était compliquée du fait du manque de normes. Les centres qui avaient les meilleures performances avaient tendance à être ceux qui avaient des approches innovantes, principalement en assurant davantage de visites sur le terrain, visites dans les maisons et autres services plutôt que les approches traditionnelles de 'patients hospitalisés'. Les facteurs clés de succès étaient la qualité des sponsors et le niveau d'intégration dans la communauté locale.

3.11. Parmi les recommandations, les plus importantes sont les suivantes :

Secteur	Viabilité	Ciblage	Durabilité
Projets générant des revenus	Renforcer les contacts avec les marchés en aval Renforcer le soutien technique fourni aux sponsors	Introduire des mécanismes financiers innovants et adaptés accessibles aux pauvres	Inclure dans les accords des arrangements de suivi de groupes pour les nouveaux bénéficiaires
Infrastructures	Augmenter les contributions des autorités locales	Mettre en place un système de tarifs progressifs là où il est approprié	Inclure des projections démographiques et de migration dans les critères d'implantation des infrastructures
Social services	Augmenter les contributions des autorités locales Augmenter le niveau de financement public des bourses	Appliquer les critères d'implantation d'une manière rigoureuse	Exclure les projets qui sont de la responsabilité des ministères d'exécution
Soutien des populations vulnérables	Augmenter les contributions des autorités locales Augmenter le niveau de financement public des bourses	Auto-sélection	Donner la priorité à des activités et des secteurs qui peuvent améliorer l'absorption et la réintégration des bénéficiaires

Annexe 4. Prêt de la Banque et Mise en Œuvre des Processus de Soutien/Supervision

(a) Membre de la Task Team

Noms	Titre	Unité	Responsabilité/ Spécialité
Prêt			
Micheline Faucompre	Assistante Programme	MNC01	
Edouard Al-Dahdah	Economiste	WBIGV	
Meryem Benchemsi	Consultant	MNCMA	
Anthony G. Bigio	Spec. Urbain Sr	FEUR	
Hocine Chalal	Conseiller Régional en Protections	MNACS	
Fatiha Bouamoud	Assistante Programme	MNCMA	
Meskerem Brhane	Spec. Urbain Sr	EASIN	
Marie-Helene Collion	Chef Expert Agricole	LCSAR	
Ousmane Diagana	Manager Pays	AFCW3	
Safaa El Tayeb El-Kogali	Economiste Senior	MNSHE	
Cecile Fruman	Manager	CICSA	Chargée du projet
Moira Hart-Poliquin	Responsable Opérationnelle Senior	WBIGV	
Jennie I. Litvack	Chef Economiste	IEGPS	
Mohamed Medouar	Spécialiste Senior en Développement Rural	MNSAR	Chargé du projet
Alaleh Motamedi	Spécialiste Senior en Passation de Marchés	OPCPR	
Dung-Kim Pham	Responsable Opérationnel Senior	AFTED	
Pierre Rondot	Economiste Sr de Secteur	MNSAR	
Christophe Antoine Schramm	Personnel Temporaire	MNSRE - HIS	
Najat Yamouri	Responsable Senior en Communication	MNARS	
Supervision RA			
Mokhtar Abdallaoui-Maan	Collaborateur Professionnel Junior	MNSSD	
Anas Abou El Mikias	Spécialiste Sr en Gestion Financière	MNAFM	
Anthony G. Bigio	Spec. Urbain Sr	FEUR	
Fatiha Bouamoud	Assistante Programme	MNCMA	
Meskerem Brhane	Spécialiste. Urbain Sr	EASIN	
Hocine Chalal	Conseiller Régional en Protections	MNACS	
Marie-Helene Collion	Chef Expert Agricole	LCSAR	
Luis F. Constantino	Manager Pays	EACDF	
Fatou Fall	Spécialiste. En Développement Social	MNSSO	
Catherine Desiree Gamper	Consultant E T	SASDO	
Abdoulaye Keita	Spécialiste Senior en Passation de Marchés	MNAPR	

Mohamed Khatouri	Chef Suivi et Evaluation	AFTDE	
Andrea Liverani	Spécialiste Senior en Développement Social	MNSSO	
Mohamed Medouar	Spécialiste Senior en Développement Rural	MNSAR	
Alaleh Motamedi	Spécialiste Senior en Passation de Marchés	OPCPR	
Laila Moudden	Assistante Opérationnelle	MNCM	
Pierre Rondot	Economiste Sr de Secteur	MNSAR	
Anwar Souлами	Responsable Senior en Communication	MNAEX	
Wendy E. Wakeman	Spécialiste en Chef Développement Social	MNSSO	
Najat Yamouri	Responsable Senior en Communication	MNARS	
Christopher Ward	Consultant, Auteur du RA	MNAM	

(b) Temps de Travail du Personnel et Coûts

Stade du Cycle de Projet	Temps de Travail du Personnel et Coûts (Budget de la Banque Uniquement)	
	Nombre de semaines ouvrées	Milliers de \$EU (y compris les coûts de déplacement et de consultants)
Prêt		
FY 05	0.00	0.00
FY06	61.34	343.05
FY07	64,39	301.87
FY08	0.00	0.00
Total:	125.73	628.41
Supervision/RA		
FY06	0.00	0.00
FY07	38.2	182.87
FY08	50.81	224.40
FY09	30.71	132,04
FY10	31.75	200,50
FY 11	32.65	226,24
FY 12	4.66	30,07
Total:	188.78	996.12

Annexe 5: Résultats de l'Enquête sur les Bénéficiaires

5.1 Aucune enquête sur les bénéficiaires n'a été conduite. L'ONDH a réalisé une évaluation d'impacts pour comparer les changements des conditions de vie dans 62 communes rurales ciblées par l'INDH avec 61 communes rurales qui sont pratiquement aussi pauvres mais qui ne sont pas couvertes par l'INDH. Une étude de base a été conduite en 2009 avec une première enquête de suivi en 2011, dont les résultats sont attendus pour début 2012. L'évaluation a été conçue pour montrer: (i) si l'INDH a fait une différence dans les revenus et les dépenses des ménages; (ii) les changements au niveau de la participation des ménages aux activités collectives; (iii) l'utilisation et la satisfaction des services publics et des infrastructures; et (iv) les changements en matière de nutrition, de santé et d'éducation.

Annexe 6: Rapport et Résultats des Ateliers des Parties Prenantes

6.1. Sur une période de trois jours (30-31 mai et 1^{er} juin 2011) trois ateliers ont été organisés pour recueillir les appréciations des bénéficiaires et autres partenaires de l'INDH. Plus de 150 participants ont parlé ouvertement et avec conviction à la fois au cours de séances plénières et de séances thématiques en groupes.

Résultats Généraux

6.2. Les bénéfices de l'INDH ont été considérables, avec une amélioration perceptible de la vie des populations cibles et un renforcement du capital social communautaire et des institutions à tous les niveaux, notamment dans le secteur des ONG. Il est nécessaire de capitaliser sur les enseignements durement acquis de la Phase I en tant que base pour la Phase II. Beaucoup de choses se sont bien passées au cours de la Phase I, beaucoup se sont améliorées au fil du temps et certaines se sont moins bien passées. La Phase I a besoin d'une évaluation d'impacts et la Phase II devrait être construite sur ses conclusions. A partir des résultats, des améliorations devraient être intégrées aux quatre composantes, et le renforcement de capacités, la communication et les programmes de S&E de la Phase II devraient être construits autour de ces conclusions. Trois thèmes spécifiques ont été exprimés pendant les ateliers :

- Il est nécessaire de renforcer le processus participatif pour mieux inclure les pauvres et les défavorisés. Les plus pauvres et les plus marginalisés n'ont peut-être pas la priorité dans l'affectation des ressources telle qu'elle avait été prévue. Ceci est principalement dû au manque d'adaptation du processus participatif qui devrait aider les populations cibles à faire valoir leurs besoins. Les zones et les groupes plus à l'aise se sont avérés être mieux en mesure d'organiser et de présenter des projets convaincants. Les recommandations étaient: (1) Renforcer le processus participatif; et (2) porter une attention particulière au renforcement des institutions s'occupant des pauvres comme les associations locales. Ceci permettrait de compenser le biais perçu vis-à-vis des projets sponsorisés par les ONG les plus puissantes, qui avaient tendance à être 'du sommet vers la base' et à refléter les intérêts – ou au moins les attitudes – des plus à l'aise financièrement.
- Il existe des inquiétudes relatives à la qualité et à la pérennité du projet. Ces besoins doivent être satisfaits grâce à : (1) un diagnostic des causes; et (2) des mesures renforcées pour la Phase II.
- Il y a des problèmes de chevauchement et d'incohérence avec les programmes des ministères techniques par exemple le problème classique de 'convergence'. Les recommandations étaient de: (1) Réactiver le programme national d'amélioration de la 'convergence' et pousser la décentralisation – ou au moins la 'déconcentration' ; (2) associer les ministères techniques à tous les niveaux des organes de gouvernance de l'INDH ; et (3) rapprocher les plans de développement local comme les PCD des ILDH

Composantes rurale et urbaine

6.3. Il existe des résultats clairement bénéfiques. Un certain nombre de domaines doivent être améliorés.

6.4. Les *populations véritablement défavorisées manquent de moyens pour accéder à l'INDH*. Par exemple, elles n'ont pas d'associations représentatives et fortes. Les EAC/Q ne sont pas véritablement équipées pour jouer un rôle de modérateurs et d'animateurs du développement communautaire. Particulièrement dans les zones urbaines, les projets avaient tendance à aller vers les plus à l'aise financièrement, qui sont les plus à même de présenter des projets convaincants. Les recommandations étaient:

- Les EAC/Q doivent être des professionnels à temps complet, correctement formés et équipés
- Le renforcement de capacités doit être focalisé sur le développement de capital social local et d'associations locales
- Les procédures de ciblage des zones urbaines sont à améliorer

6.5. *La qualité du Projet est très variable et souffre d'un manque de suivi adapté pendant la mise en œuvre et l'exploitation*. Les recommandations étaient:

- Standardiser les critères d'évaluation dans un 'manuel de préparation de projet'
- Fournir une assistance technique à la préparation et à la supervision, qui pourrait être prévue dans le budget du projet
- Fournir une assistance technique à la préparation et à la supervision, notamment en déléguant ces fonctions supports à des partenaires professionnels
- Renforcer les capacités des EAC/Q pour le suivi
- Etendre le soutien et le S&E largement au delà de la période de construction du projet pour couvrir les premières années d'exploitation

6.6. *Des conflits d'intérêts ont émergé avec des porteurs de projets qui étaient également membres des CLDH et des EAC/Q*.

Vulnérabilité

6.7. Une excellente composante qui a largement amélioré l'accès pour les populations vulnérables; a permis la professionnalisation des services sociaux; et a aidé le secteur des ONG à 's'épanouir'. Critiques et améliorations suggérées:

Les investissements *n'ont pas toujours été réalisés là où il y avait de vrais besoins*. Pour la Phase II:

- l'évaluation des besoins doit être mise à jour, avec une approche beaucoup plus 'base vers le sommet' comprenant la participation entière des CLDH et des EAC/Q
- La classification des 'populations vulnérables' doit être revue et probablement élargie car certaines populations n'ont pas été répertoriées
- Les normes de services doivent être établies dans le cadre de la Loi 14-05, sans être trop élevées pour éviter que la fourniture de services ne devienne trop chère
- La communication sur le programme doit être largement améliorée

6.8. *L'efficacité coûts/bénéfices des investissements et la qualité des services étaient parfois douteux*. Pour la Phase II:

- Les normes et les critères de sélection des projets doivent être standardisés et la sélection et mise en œuvre de projets doivent être accélérées.
- La mise en œuvre et la gestion des sous projets doivent être améliorées grâce à un suivi et un renforcement de capacités professionnels
- La durabilité doit être renforcée grâce à l'adoption générale de plans pluri annuels de contrats et de financement
- Le S&E doit être renforcé avec des indicateurs clairs et doit continuer pendant au moins cinq ans avec la fin de la mise en œuvre physique
- La propriété des actifs financés par l'INDH doit être régularisée, conformément aux arrangements de durabilité en matière d'exploitation et de financement.

6.9. Les capacités des acteurs dans les secteurs sociaux se sont améliorées mais elles restent faibles. Pour la Phase II:

- Une stratégie cohérente sur le long terme doit être préparée pour former les travailleurs sociaux et les associations
- Les capacités d'auto financement des associations doivent être renforcées

Le fonds concurrentiel

6.10. Dans l'ensemble, les résultats ont été bons avec de véritables améliorations dans la vie des populations cibles et des capacités accrues des communautés pour prendre en charge leur propre développement. Les principaux problèmes soulevés concernaient la qualité médiocre des propositions et, en conséquence, les difficultés des populations marginalisées de préparer des propositions acceptables à cause de la faiblesse de leurs capacités et de leurs institutions et du manque de directives au niveau de la préparation, mise en œuvre et exécution.

Recommandations:

- *Améliorer le cycle du projet* en ajoutant (1) une étape de présélection basée sur les idées de projets; (2) soutien à la préparation des projets comprenant un fonds pour aider à la préparation des projets; et (3) un suivi et 'une surveillance constante' pendant la mise en œuvre et l'exploitation.
- *Déléguer ces fonctions supports à des partenaires professionnels.* L'idée était que ces partenaires professionnels puissent regrouper plusieurs projets pour approbation dans un ensemble dont ils prendraient la responsabilité.
- *Améliorer la communication, la formation et le renforcement de capacités,* ciblés tout particulièrement sur les populations vraiment pauvres et marginalisées pour former des associations et préparer des projets
- *Conduire un S&E des résultats,* pas seulement sur les aspects techniques et financiers de la mise en œuvre

Renforcement de capacités

6.11. L'activité a eu des résultats positifs dans l'ensemble et la focalisation sur les associations et les acteurs locaux a été bonne. La livraison par des fournisseurs sous contrats a été efficace. Problèmes soulevés:

Une trop grande partie de la formation a été ad hoc, pas toujours adaptée aux besoins et il n'y a pas eu d'évaluation d'impacts. Recommandations pour la Phase II:

- Il faut réaliser une évaluation des besoins qui servira de fil conducteur à une stratégie de formation sur le long terme

- L'évaluation et les programmes de formation doivent être spécifiques par province et par zone locale en étant adaptés aux véritables besoins
- Un budget dédié à la formation doit être mis en place

Il n'y a pas eu de capitalisation sur les modules de formation etc. Recommandations:

- Réseautage entre les institutions de formation

Communication

6.12. *La communication a été caractérisée comme étant 'le maillon le plus faible'.*

Recommandations:

- Il y a un besoin de stratégie de communication intégrée avec un budget dédié
- Les autres institutions, notamment les ONG, doivent être les partenaires de la communication
- Il est essentiel d'établir une communication 'bi directionnelle'

S&E

6.13. *Les résultats ne sont pas accessibles ou pas utilisables, et sont limités aux résultats.* Pour la Phase II, recommandations:

- Il y a besoin d'un S&E des résultats et des impacts. L'EAC/Q a un rôle capital à jouer à ce niveau et doit être formée et équipée en conséquence.
- Il y a besoin d'un système de reporting simplifié en arabe qui servira de base à un véritable dialogue. L'équipe de communication doit accompagner ce travail.

Environnement

6.14. *Les aspects environnementaux sont mal intégrés dans l'INDH.* Recommandations:

- Intégrer l'environnement dans l'INDH, en impliquant les agences environnementales des instances de gouvernance
- Des outils d'évaluation environnementale simples doivent être introduits et la formation et la communication sont nécessaires

Annexe 7: Résumé du RA Emprunteur et des Commentaires de l'Emprunteurs relatifs au Projet du RA

A. Rapport d'Achèvement de l'INDH 2005-2010 préparé par l'Emprunteur: Mai 2011

Traduction résumée préparée par la Banque

Contexte

7.1. Le contexte est illustré par la vision ambitieuse de développement de l'Etat Marocain qui cible le développement économique et le développement humain parallèles et complémentaires. L'INDH est un programme tout à fait spécifique au Maroc qui combine le développement, la démocratie et la participation des citoyens, et dans lequel le développement humain et la réduction de la pauvreté se mesurent davantage par l'autonomie que par les revenus et la consommation.

7.2. Le RA est un document résolument tourné vers l'avenir qui montre les domaines d'améliorations nécessaires pour la Phase II, à partir, notamment, d'une enquête d'attitude réalisée (voir la partie *Enquête de perception* à la fin de cette annexe).

Expérience opérationnelle

7.3. Dans l'ensemble, l'INDH a atteint ses objectifs. Après 2005, où elle était un 'programme prioritaire' spécial, l'INDH est rapidement montée en puissance pour atteindre sa pleine échelle en mettant en œuvre 22.000 sous projets. L'effet de levier a été très puissant avec 41% du financement provenant de sources non-INDH, même si l'effet de levier n'a atteint que 24% pour la composante rural, ce qui en fait le plus bas de toutes les composantes. La composante transversale a comptabilisé le plus grand nombre de sous projets à 9.032. Dans les composantes rurale et urbaine, le choix portait principalement sur les équipements et les services. Dans la composante vulnérabilité, les centres de réception étaient de loin la composante la plus large.

7.4. La formation a été conduite à très grande échelle entre 2005 et 2008 mais le programme n'a pas été bien intégré dans le programme global de l'INDH. A partir de 2009, une approche de véritable 'fabrication de la formation' a été adoptée avec une approche intégrée, des outils standardisés, des plans de formation locaux, une évaluation et une planification annuelle adaptée aux besoins.

7.5. De nombreuses activités de communication ont été réalisées y compris un forum international à Agadir en novembre 2010. Les réalisations comprennent: appropriation large; incorporation de l'approche participative; formation à tous les niveaux, y compris pour l'EAC/Q, en communication. Une stratégie de communication locale a été élaborée en 2007. L'étape suivante est la réalisation de programmes de communication bi directionnels locaux.

7.6. Le budget a été ciblé. Les engagements en matière de budget et les niveaux de paiement étaient une condition pour le décaissement et ils ont tous été respectés.

Evaluation

7.7. L'évaluation a été intense et les résultats sont positifs. En 2010, l'outil d'enquête d'attitude avait été affiné pour devenir complet et scientifique. Les impacts déclarés sur les capacités et la confiance des bénéficiaires étaient tous entièrement positifs.

7.8. Les DAS déclarent les zones suivantes qui peuvent avoir besoin de renforcement :

- Implication faible des partenaires (bureaux locaux des ministères, officiels élus, les conseils locaux...)
- Manque de ressources pour les DAS
- Le besoin de simplifier les procédures financières pour faciliter le décaissement
- Le besoin d'améliorer les activités génératrices de revenus et de l'élargir
- Le besoin d'augmenter la participation des femmes et des jeunes dans les instances de gouvernance
- Le besoin d'améliorer et de mettre à jour le processus de ciblage
- Des mesures sont nécessaires pour renforcer la durabilité des projets et les budgets O&M
- Le besoin de continuer le S&E des sous projets après achèvement physique

7.9. Les instances de gouvernance étaient en général favorables à la composition tripartite et aux trois niveaux hiérarchiques même s'il y avait parfois des conflits entre les niveaux. Il faut:

- Renforcer les capacités en matière de gouvernance et fournir plus de formation
- S'ouvrir à une participation plus diversifiée, y compris une participation plus importante des femmes et des jeunes

7.10. Les EAC/Q étaient favorables au projet mais ont déclaré que:

- Il était difficile de mobiliser les très pauvres et les groupes les plus vulnérables et de répondre à leurs besoins
- Le soutien logistique n'était pas adapté
- Les institutions et les agences locales n'étaient pas toujours très coopératives

Rôle de la Banque Mondiale

7.11. Le soutien de la Banque Mondiale a été précieux en fournissant une assistance technique, en améliorant les performances et en apportant d'autres partenaires. La différence entre l'évaluation 'avant le projet' faite par la Banque et l'INDH aujourd'hui montre les résultats. Avant l'INDH, l'approche du développement était centralisée ce qui laissait peu de place à la participation; il n'y avait pas d'approche intégrée de la réduction de la pauvreté; le ciblage était mal adapté; et les preneurs de décisions locaux avaient très peu de pouvoir.

7.12. La Banque a aidé à créer une culture de d'apprentissage collectif sur le tas. Malgré ces réalisations, il y a eu quelques tensions avec la Banque, notamment en ce qui concerne son rôle, et la valeur des intrants a été affectée par les changements récurrents du personnel de la mission. D'autre part, de la taille et de la fréquence des missions de la Banque a alourdi la tâche de la CN qui doit accueillir et accompagner toutes les missions.

Structures de l'INDH

7.13. Elles ont été bien conçues et efficaces. Les équipes d'innovation ont beaucoup aidé en préparant les manuels et les outils ainsi que la mise en œuvre.

Forces de l'INDH

7.14. Les principales forces de l'INDH ont été:

- L'approche participative de diagnostic de la base vers le sommet et la programmation sont bien ancrées
- Les ONG ont été des partenaires à part entière et ont été renforcées
- La participation des femmes a augmenté
- L'appropriation des sous projets et du Projet est très forte et le processus a renforcé les communautés en leur donnant plus d'autonomie
- La pauvreté a été réduite
- La bonne gouvernance a été réalisée grâce aux instances de gouvernance et à la transparence de l'INDH
- La population a gagné en autonomie grâce aux projets générateurs de revenus
La confiance et la dignité ont été renforcées

Faibles et mesures de renforcement:

7.15. *La durabilité* est parfois remise en question. Solutions possibles:

- Analyse coûts/bénéfices réalisée systématiquement pour chaque sous projet
- Fixer des normes d'O&M et de suivi
- La généralisation de contrats pluri annuels et de contrats de gestion déléguée
- Les subventions devraient être négociées en fonction des résultats

7.16. *Le manque de 'convergence'* reste un problème. Solutions possibles:

- Continuer les plans de 'déconcentration' et de décentralisation
- Harmonisation entre l'ILDH, le PDC etc.

7.17. Le programme de *projets générateurs de revenus* doit être amélioré en:

- Adoptant une approche chaîne de valeur
- Relancer la participation des instances de micro finance
- Accorder plus d'attention au marketing

7.18. *S&E* n'a pas atteint les résultats escomptés. Mesures d'amélioration:

- S&E plus orienté performances
- Mettre en place des indicateurs de performances standards pour les sous projets
- Assurer le suivi après l'achèvement du travail physique
- S&E participatif

7.19. Le développement du *secteur des ONG* a été impressionnant mais leur rôle doit être renforcé avec:

- Plus de renforcement de capacités ciblé
- La promotion du réseautage parmi les ONG
- Le soutien et le suivi permanents des ONG

B. Commentaires de l'Emprunteur relatifs à une version préliminaire du RA

(Commentaires pris en considération dans la version finale)

7.20. En exprimant quelques commentaires relatifs à une version préliminaire du RA. La lettre est dans le dossier. Les points forts:

7.21. Tous les partenaires externes et notamment la Banque ont contribué d'une manière significative financière et technique à l'INDH ainsi qu'en termes de processus.

7.22. Le RA doit prendre en compte la nature spécifiquement marocaine de l'INDH et sa place centrale dans le processus de réformes politiques, économiques et sociales que la nation a lancé. Dans ce sens l'INDH est beaucoup plus qu'un simple fonds CDD.

7.23. Le Gouvernement accepte le fait que le ciblage est difficile dans un projet d'une telle taille et avec une population de bénéficiaires aussi hétérogène. C'est pour cette raison que nous prenons en compte les enseignements de la première phase pour affiner les critères de ciblage et élargir la gamme des sites cibles et des bénéficiaires dans la deuxième phase.

7.24. Le Gouvernement reconnaît que les activités génératrices de revenus ont fourni autant d'enseignements que de résultats et que ces leçons sont bien incorporées dans la deuxième phase.

7.25. De la même manière, le Gouvernement est conscient du besoin d'un système de S&E qui fonctionne bien, et nous reconnaissons les contributions de la Banque dans ce domaine au cours de la supervision. Toutefois le système a satisfait les impératifs de la Banque relatifs aux décaissements.

7.26. Le Gouvernement considère que la version préliminaire aurait pu tenir compte davantage du rôle des audits et des inspections.

7.27. Le Gouvernement souligne que l'INDH a toujours été ouverte à toutes les suggestions valables formulées par les différentes missions et par l'ONDH, et qu'elles ont été bien intégrées dans les changements flexibles énoncés par nos notes d'instructions annuelles.

7.28. Dans l'ensemble, le Gouvernement souhaiterait voir un meilleur équilibre dans la version finale du RA, et une meilleure reconnaissance des réalisations extraordinaires de l'INDH compte tenu des défis énormes.

Annexe 8. Commentaires des Co financiers et Autres Partenaires/Parties Prenantes

8.1. L'Union Européenne a écrit à la Banque le 12 janvier 2012 en énonçant quelques commentaires relatifs à une version préliminaire du RA. La lettre est dans le dossier. Le principal message était que la propre analyse de l'UE confirme les points clés présentés dans la version préliminaire et notamment les aspects de qualité et de durabilité des sous projets, l'importance de la convergence, et les performances des activités de renforcement de capacités. Quelques suggestions d'améliorations mineures du texte ont également été faites et elles ont été incorporées à la version finale du RA.

Annexe 9. Liste de Documents de référence

- UE. 2010. Etude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural
- UE. 2010. Etude sur la viabilité et la pérennité des centres communautaires et d'accueil
- UE. 2011. Evaluation finale du programme d'appui à l'INDH – TdR
- INDH Coordination Nationale. 2005. INDH : Plateforme pour un plan d'action
- INDH Coordination Nationale. 2005. Note d'orientation pour la mise en œuvre de l'INDH 2006-2010
- INDH Coordination Nationale. 2007-9. Manuels de procédures INDH
- INDH Coordination Nationale. 2008. Enquêtes sur les Perceptions de l'INDH
- INDH Coordination Nationale. 2009. Présentation du plan d'action INDH 2009
- INDH Coordination Nationale. 2010. Rapport d'activités 2009
- INDH Coordination Nationale. 2010. Vision INDH 2011-2015
- INDH Coordination Nationale. 2010. Présentation du plan d'action INDH 2010
- INDH DAS de Fez. 2010. Présentation d'une nouvelle approche du suivi évaluation participatif (SEP)
- INDH Coordination Nationale. 2011. Programmes rural et urbain. Bilan 2005-2010
- ONDH. 2009. Etude sur la convergence
- ONDH. 2009. Enquête sur le rôle de société civile dans l'INDH
- ONDH. 2009. Rapport d'activités
- USAID/SANAD. 2010. Plan de formation et de renforcement de capacités (INDH Fez)
- Banque Mondiale. 2005. Rapport de Mise en Œuvre et d'Achèvement du Projet Pilote de Gestion du Bassin Versant de Lakhdar au Maroc.
- Banque Mondiale. 2006. Document d'Evaluation Initiale du Projet de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain
- Banque Mondiale. 2006. Accord de Prêt pour l'Initiative Nationale pour le Développement Humain
- Banque Mondiale. 2006. Evaluation de la Qualité Initiale de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain

Banque Mondiale. 2008. Rapport de Mise en Œuvre et d’Achèvement du Second Projet de Développement de Kecamatan en Indonésie

Banque Mondiale. 2008. Examen à Mi Parcours de l’Initiative Nationale pour le Développement Humain

Banque Mondiale. 2009. Rapport d’Evaluation des Performances du Projet Pilote de Gestion du Bassin Versant de Lakhdar au Maroc.

Banque Mondiale. 2010. Evaluation de la Qualité du Portefeuille de Prêt de l’Initiative Nationale pour le Développement Humain

Banque Mondiale. 2010. Projet Proposé pour la Restructuration de l’Initiative Nationale pour le Développement Humain

Banque Mondiale. 2010. Examen indépendant de la passation de marchés (Agence Internationale de Passation des Marchés BV)

Rapports préparés pour l’ILICR

Banque Mondiale. 2011. Programme de lutte contre la précarité. Contribution Najat M’JID

Banque Mondiale. 2011. Evaluation de la qualité et de la pérennité des infrastructures. Contribution Adel BICHARA

Banque Mondiale. 2011. La Communication au sein de l’INDH. Contribution Anwar SOULAMI

Banque Mondiale. 2011. Contribution au RA: Sauvegardes environnementales. Contribution Anouar KHALID

Banque Mondiale. 2011. Renforcement des capacités: Contribution au rapport d’achèvement de la première phase de l’INDH. Contribution Pr. Rahma BOURQUIA

Banque Mondiale. 2011. INDH – input RA – Suivi et Evaluation. Contribution Catherine Desirée GAMPER

Banque Mondiale. 2011. INDH – input RA – Activités Génératrices de Revenus. Contribution Jorge MUNOZ

Banque Mondiale. 2011. INDH – input RA – Analyse économique des projets de la première phase de l’INDH. Contribution Omar ALOUI
