Public Disclosure Authorized

Public Disclosure Authorized

Document de la
BANQUE MONDIALE

Rapport No: ICR00001096
Traduction non officielle du texte anglais
qui seul fait foi

RAPPORT D'ACHEVEMENT D'EXECUTION ET DE RESULTATS (IBRD-46070)

POUR UN

PRET PROGRAMME EVOLUTIF

D'UN MONTANT DE 3.8 MILLIARDS DE YENS
(CONTRE-VALEUR DE 32.6 MILLIONS $EU)

AU ROYAUME DU MAROC

POUR UN PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE CENTRE SUR LA PETITE ET MOYENNE HYDRAULIQUE (DRI-PMH)

EN APPUI A LA PREMIERE PHASE DU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE CENTRE SUR LA PETITE ET MOYENNE HYDRAULIQUE

22 JUIN 2009

Département du Développement Durable
Région Moyen Orient et Afrique du Nord

TAUX DE CHANGE

(Taux de change en vigueur au 31 Décembre 2008)

Unité monétaire = Dirham marocain (DH)
1 DH = 0.127 $EU
1$EU = 7.89 DH

EXERCICE BUDGETAIRE
1er janvier-31 Décembre

SIGLES ET ABREVIATIONS

$EU	Dollar des Etats Unis
ADS	Agence pour le Développement Social
AGR	Administration du Génie Rural
AUEA	Association des Usagers de l'Eau Agricole
AUEP	Association des Usagers de l'Eau Potable
CAS	*Country Assistance Strategy/Stratégie d'assistance au pays*
CCGP	Cellule Centrale de Gestion du Projet
CIPDR	Comité Interministériel Permanent pour le Développement Rural
CNC	Comité National de Coordination
CPGP	Cellule Provinciale de Gestion du Projet
CPRDR	Comité Provincial Restreint de Développement Rural
CR	Commune Rurale
CT	Centre de Travaux
DEP	Document d'Evaluation du Projet
DH	Dirham
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DRI	Développement Rural Intégré
EB	Exercice Budgétaire
EPP	Equipe de Programmation Participative
FDR	Fonds de Développement Rural
GPP	Guide de Programmation Participative
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
ISR	*Implementation Status report*/ rapport sur l'état d'avancement
ODP	Objectif du Projet
ONEP	Office National de l'eau Potable
ONE	Office National de l'Electricité
PAGER	Programme d'Alimentation Globale en Eau des Populations Rurales
PDP	Plan de Développement de Périmètre
PGE	Plan de Gestion Environnementale
PIC	Plan d'Investissement Communal
PMH	Petite et Moyenne Hydraulique

PPE	Prêt Programme Evolutif
QAG	*Quality Assurance Group/*Groupe d'Assurance Qualité
RA	Rapport d'Achèvement
S&E	Suivi&Evaluation
SAEP	Système d'Alimentation en Eau Potable
SEDT	Secrétariat d'Etat chargé du Développement Territorial
TIC	Taux d'Intensification Culturale
TRE	Taux de rentabilité économique

Vice Président:	Daniela Gressani
Directeur pour le Maghreb:	Mats Karlsson
Directeur du secteur:	Luis. F. Constantino
Chargé du projet:	Hassan Lamrani
Chargé du rapport:	Christopher Ward

ROYAUME DU MAROC
Projet de Développement Rural Intégré centré sur la Petite et Moyenne Hydraulique

TABLE DES MATIERES

Fiche synoptique

A. Information de base
B. Dates clés
C. Récapitulation des évaluations
D. Codes Secteurs et Thèmes
E. Personnel de la Banque
F. Analyse du cadre de résultats
G. Evaluation de la performance du projet dans les rapports de suivi
H. Restructuration
I. Profil de décaissement

1. Contexte du projet, conception et objectifs de développement 1
2. Principaux facteurs affectant la mise en œuvre et les résultats 3
3. Évaluation des résultats 12
4. Évaluation des risques pour les Résultats de développement 18
5. Évaluation de la performance de la Banque et de l'Emprunteur 19
6. Enseignements 23
7. Commentaires sur les questions soulevées par l'Emprunteur/Agences d'exécution/Partenaires 24

Annexe 1. Coûts du Projet et Financement 26
Annexe 2. Résultats par composante 27
Annexe 3. Analyse financière et économique 32
Annexe 4. Support de la Banque pour la préparation et l'exécution/Processus de Supervision 38
Annexe 5. Résultats de l'enquête auprès des bénéficiaires 40
Annexe 6. Rapport et Résultats de l'atelier avec les parties prenantes 41
Annexe 7. Résumé du rapport d'achèvement de l'Emprunteur et/ou Commentaires sur le rapport provisoire de la Banque 42
Annexe 8. Commentaires des Cofinanciers et Autres partenaires/Parties prenantes 73
Annexe 9. Liste des documents de base 74
Annexe 10. L'évaluation du processus participatif 75
CARTE 90

I N S E R T

D A T A S H E E T

H E R E

AFTER APPROVAL BY COUNTRY DIRECTOR

AN UPDATED DATA SHEET SHOULD BE INSERTED

MANUALLY IN HARD COPY

BEFORE SENDING A FINAL ICR TO THE PRINT SHOP.

NOTE: The Data Sheet is generated by the system

using the information entered in the Operations Portal

each time you use “Send Draft”, “Print” or “Submit Final” functions.

1. Contexte du projet, conception et objectifs de développement

1.1 Contexte au moment de l'évaluation

Le projet a été identifié dans le contexte du grave problème de la pauvreté au Maroc, et d'un creusement de l'écart du niveau de vie entre les plus riches et les plus pauvres, notamment chez les pauvres des zones rurales. Au moment où le projet a été identifié, environ 27% de la population rurale vivaient à moins de 1 dollar par jour. La disparité entre les plus riches et les pauvres a été surnommée par la Banque «les deux Maroc», ce qui a fait l'objet d'une controverse à l'époque. La pauvreté rurale est principalement due à la stagnation de productivité dans l'agriculture et à la faiblesse de l'infrastructure rurale, ce qui contribue au faible niveau de vie.

Une partie de la réponse marocaine a été d'élaborer une nouvelle « Stratégie 2020 de développement rural », qui a adopté de nouvelles approches. Une approche participative et axée sur la demande devait être introduite, articulée de façon ascendante par le biais des organisations communautaires et des communes rurales (le niveau le plus bas de l'administration locale). La programmation et l'exécution des investissements devait être décentralisée, et les actions des différents ministères intégrées «horizontalement» au niveau de, et en dessous de la province

Au moment de l'identification, le Gouvernement avait mis en place des structures de supervision et un nouveau Fonds de développement rural (FDR) pour la stratégie 2020, et avait voulu tester les mécanismes de mise en œuvre. Le rôle de «champion» a été affecté au Ministère de l'Agriculture, qui investit depuis un certain temps dans l'amélioration des périmètres de petite et moyenne hydraulique (PMH), mais qui ont rencontré des problèmes en raison de la nature «descendante» du modèle de mise en œuvre. Le ministère saisit cette occasion pour introduire la nouvelle approche intégrée et participative de développement rural dans ses projets de PMH dans des zones montagneuses pauvres.. La logique était que l'approche participative décentralisée favoriserait davantage l'appropriation et la pérennité des systèmes de PMH et accroîtrait ainsi les revenus des pauvres, et que l'intégration d'un éventail plus large d'investissements de développement rural dynamiserait un processus de planification ascendant et aurait un impact significatif sur le niveau de vie des ruraux pauvres.

Le gouvernement a donc décidé d'élaborer un programme à long terme sur une période de treize ans ayant pour objet le «développement rural intégré basé sur la petite et moyenne hydraulique» (DRI-PMH). Dans une première phase de cinq ans, la démarche devait être testée sur un projet DRI-PMH dans les zones pauvres de trois provinces, avec l'extension à douze autres provinces en deux phases. Le gouvernement a demandé l'appui de la Banque pour ce projet DRI-PMH comme une première phase d'un programme à long terme.

La Banque a longtemps été le partenaire du Maroc dans le développement rural et de l'agriculture, a financé des investissements dans les systèmes de PMH et a aidé à travers de nombreux travaux sectoriels à l'élaboration de la Stratégie 2020. En outre, la stratégie 2020 correspondait aux grands axes du récent rapport de la Banque sur le développement rural - *from Vision to Action*, et la Banque a choisi le Maroc comme l'un des quatre pays cibles pour la promotion et le suivi de l'application des approches recommandées. Le projet DRI-PMH était également cohérent avec la nouvelle Stratégie de Coopération Pays (CAS, qui a été présentée au conseil d'administration en même temps que le projet), répondant aux priorités de cette stratégie pour la réduction des disparités entre zones urbaines et zones rurales, la réduction de la pauvreté rurale et l'amélioration de l'accès à l'infrastructure économique et aux services sociaux. Le concept du programme correspondait également à l'objectif du CAS pour une plus grande décentralisation et intégration de la planification, de la conception et de l'exécution des programmes et des services en milieu rural, et pour la participation des bénéficiaires. En outre, l'approche programme à long

terme à être mis en œuvre en trois phases était appropriée pour l'instrument Prêt Programmatique Evolutif (PPE) que la Banque avait mis en place.

1.2 Objectifs initiaux de développement du projet (ODP) et indicateurs clés

Les objectifs et les indicateurs clés définis pour l'ensemble du programme sur treize ans et pour les cinq années de la première phase du projet sont les suivants:

Hiérarchie	Objectifs	Indicateurs clé de performance
Objectifs sectoriels du CAS	Réduire les disparités entre zones urbaines et rurales et réduire la pauvreté en milieu rural	***Indicateurs sectoriels :*** indicateurs socio-économiques dans les zones rurales améliorés
Objectif du programme	Améliorer les revenus et la qualité de vie des communautés rurales dépendant des systèmes de PMH dans 15 provinces sur une période de 13 années (2001-2013)	***Indicateurs de fin du programme*** : ③ Augmentation des revenus tirés de la PMH (20%) ③ Amélioration de l'accès à l'infrastructure économique de base dans les communautés rurales sélectionnées
Objectif de développement du projet (ODP)	Améliorer les revenus et la qualité de vie des communautés rurales qui dépendent de la petite et moyenne hydraulique (PMH) dans trois provinces sur une période de 5 années (2001-06) Piloter de nouveaux dispositifs institutionnels visant à assurer une plus grande participation communautaire et l'intégration des programmes sectoriels par le Fonds de développement rural.	***Indicateurs de Résultats/Impact :*** - Augmentation (en %) de la production des arbres fruitiers, des légumes, des fourrages, des céréales et autres tirée de la PMH - Nombre de villages équipés avec des infrastructures et des services sociaux supplémentaires - Étendue de la participation des bénéficiaires et de l'intégration des programmes sectoriels

En outre, un des buts de la première phase du projet était de fournir la preuve que les nouvelles dispositions institutionnelles destinées à assurer une plus grande participation et intégration des programmes sectoriels par le biais du FDR étaient pilotées avec succès. Les déclencheurs de la deuxième phase ont été fixés, et devaient être examinés avant la fin de la première phase.

Déclencheur	Indicateur
L'expérience de la phase I montre que les dispositions institutionnelles du projet, pilotent une plus grande participation des bénéficiaires dans la sélection, la conception, l'exécution, l'exploitation et la maintenance des travaux du projet dans les collectivités sélectionnées.	Les équipes de programmation participative (EPP), soutenus par l'assistance technique sont mises en place dans chaque province, et engagent le dialogue avec les bénéficiaires sur leurs priorités en matière de développement rural.
L'expérience de la phase 1 indique que les dispositions institutionnelles du projet pilotent avec succès une plus grande intégration des programmes sectoriels par le biais de la budgétisation flexible des activités financées par le FDR dans les collectivités rurales choisies.	Les Comités provinciaux restreints de développement rural (CPRDR), sous la présidence du Gouverneur, sont mis en place dans chaque province, et demandent au FDR de financer des investissements ne figurant pas dans les programmes sectoriels en cours et ce, de façon intégrée. Poursuite des programmes sectoriels en cours, comme en témoigne la poursuite du financement de ces programmes à des niveaux pré-projet.
L'expérience de la phase 1 indique que la demande, des agriculteurs, de services de soutien offerts par le projet, existe.	Nombre d'agriculteurs demandant des conseils de vulgarisation agricole

1.3 Révision de l'ODP Il n'y a eu aucune révision de l'ODP ou des indicateurs clés.

1.4 Bénéficiaires principaux

La population cible se composait de quelque 58 000 habitants des collectivités rurales pauvres dans les trois provinces montagneuses (Azilal, Khenifra, Al Haouz) où les niveaux de développement rural et agricole étaient faibles et l'approvisionnement en eau agricole incertain. Les bénéficiaires sont des familles agricoles pauvres possédant de petites parcelles irriguées, et d'autres habitants pauvres des collectivités bénéficiaires.

1.5 Composantes initiales du projet

Le projet comportait quatre composantes:

1. Amélioration des systèmes d'irrigation de PMH desservant une superficie d'environ 9 450 ha, répartie en : (i) 3 450 ha dans la province d'Azilal, (ii) d'environ 3 000 ha dans chacune des provinces de Khénifra et d'Al Haouz.
2. Amélioration des infrastructures complémentaires non couvertes par les programmes sectoriels en cours, notamment: (a) les routes rurales, (b) les systèmes d'approvisionnement en eau, (c), l'électrification, (d) les écoles et (e) les centres de santé.
3. Appui institutionnel (a) à la participation, la programmation des investissements intégrés par le biais de programmes de formation et d'assistance, et (b) aux activités de développement agricole pour intensifier les pratiques de production et augmenter ainsi les revenus des agriculteurs.
4. Préparation de la phase II par le biais d'une programmation participative d'activités de DRI-PMH dans six provinces supplémentaires à déterminer. Des études de faisabilité seront également réalisées.

1.6 Composantes révisées Il n'y a eu aucune révision des composantes du projet. La composante 4 *: Préparation de la phase II* n'a pas été réalisée, jusqu'à la fin de la période de mise en œuvre du projet, le Gouvernement n'ayant pas pris de décision sur une opération de phase 2 (voir 2.5 ci-après)**.**

1.7 Autres modifications importantes

Après l'évaluation à mi-parcours, le gouvernement et la Banque ont décidé en mai 2006 de prolonger de deux ans et demi la date de clôture du prêt, soit jusqu'à décembre 2008, et d'annuler l'équivalent de 6 millions de dollars EU du prêt selon les révisions apportées aux calendriers d'exécution et de décaissement.

2. Principaux facteurs affectant la mise en œuvre et les résultats

2.1 Préparation et conception du projet, et qualité au commencement du projet

Le projet, la première phase d'un PPE en trois phases, a été préparé en 1999 et évalué en mars/avril 2000. La présentation devant le Conseil ne s'est faite qu'une année plus tard, et quatorze mois de plus se sont écoulés avant sa mise en vigueur en juillet 2002. [1]

[1] Le retard entre l'évaluation et la décision du conseil est dû à des retards de décision du gouvernement sur l'utilisation du FDR pour financer la composante "infrastructures communautaires". Le retard entre le passage au

Dans le document d'évaluation du projet,(DEP) les arguments en faveur d'une approche participative, décentralisée et souple pour le développement rural au Maroc sont bien articulés sur la base des enseignements tirés et intégrés dans la stratégie nationale, globale et stratégique liée à de meilleures pratiques (voir section 1.1). Il y a donc une adéquation avec la stratégie et un ensemble pertinent d'objectifs. Le montage institutionnel,, bien que complexe, est clairement énoncé dans le DEP et s'est avéré très réaliste. Bien que la conception ait sous-estimé le temps qu'il faudrait pour mettre en place un tel ensemble complexe d'institutions, la structure, une fois mise en place, s'est avérée étonnamment fonctionnelle. Les estimations de coûts étaient fondées sur l'expérience de projets réels financés par la Banque et d'autres projets, et se sont avérés tout à fait exactes.

Cependant, de nombreux aspects du projet ont été mal préparés. Le processus de programmation participative et intégrée et les procédures de prise de décision et d'exécution au niveau provincial ont seulement été esquissés (avec seulement onze lignes dans une annexe du DEP qui lui était consacrée) et n'ont pas été testés. Le projet a prévu l'élaboration d'un guide de programmation participative et intégrée. Étant donné que le long processus de programmation participative ne devait pas en principe commencer avant que ce guide soit disponible, et que les équipes soient constituées et formées, il est surprenant que la préparation d'un tel guide n'ait pas été une priorité, même avant l'évaluation. Aucune évaluation n'a été faite quant à la capacité institutionnelle pour la mise en œuvre de l'approche participative, ni de la disponibilité du personnel nécessaire. Un rôle important est attribué aux communes rurales, mais cela ne semble pas avoir été fondé sur des éléments de preuve de leur capacité, et la manière avec laquelle les communes auraient joué ce rôle dans la pratique n'a pas été explicité..

La préparation technique a été inégale. La composante «ingénierie en irrigation» était fondée sur les packages techniques existants, mais la composante clé de l'amélioration de la productivité agricole dans les conditions spécifiques des zones de montagne n'a pas été bien développée. Un des aspects négligés est la protection des périmètres du projet contre l'érosion dans les bassins versants. En outre, le montage institutionnel pour le développement agricole n'a pas été entièrement élaboré. Les Centres de Travaux (CT) devaient «jouer un rôle essentiel d'intermédiaire», mais il n'y a eu aucune évaluation de leur capacité. En outre, le DEP propose des «contrats avec les organisations de développement (ONG, par exemple)» pour fournir des services de vulgarisation. Il n'y a pas eu d'évaluation sur la disponibilité ou la capacité de ces organisations, ni de préparation de modèles de contrats ou de termes de référence.

Les délais nécessaires pour démarrer le projet ont été très sous-estimés. Le calendrier de mise en œuvre dans le DEP est, irréaliste et mal articulé. Il était fondé sur le temps nécessaire pour concevoir et mettre en œuvre la modernisation des systèmes d'irrigation de PMH, pour laquelle l'expérience s'est avérée plutôt bonne. Il n'a pas tenu compte de la lenteur à mettre en œuvre l'approche participative, en particulier quand il y a peu de base méthodologique ou institutionnelle au départ.

Bien que le cadre logique ait été bien structuré et adéquat, les indicateurs choisis étaient insuffisants pour saisir les résultats du projet, et aucune valeur de référence de ces indicateurs n'a été recueillie.

Plusieurs des risques analysés dans le DEP ont été correctement identifiés. Certains des problèmes se sont effectivement manifestés lors de la mise en œuvre. Le risque que le FDR ne fonctionne pas comme prévu a ralenti le projet pendant plusieurs années, bien que la mesure d'atténuation mentionnée dans l'analyse (que le gouvernement avait déjà affecté des ressources à partir de la Caisse de Compensation) n'ait rien fait pour atténuer les risques futurs. De même, le risque qu'il n'y aurait pas de personnel ayant une

---

conseil et la mise en vigueur est dû aux retards du gouvernement à publier une circulaire exigée par la Banque demandant la création des comités nationaux et provinciaux (CNC et CPRDR).

connaissance de l'approche participative ne constituait pas vraiment un risque - c'était un fait - et la mesure d'atténuation que «le projet recruterait du personnel» n'était pas pertinente, car le projet n'avait pas les moyens pour ce faire, et le personnel manquait. Ironiquement, le problème le plus important n'avait pas été identifié comme un risque à l'évaluation: l'absence d'une conception de projet complète et de la capacité institutionnelle correspondante. Pour ce faire, la mesure d'atténuation adéquate aurait pu consister en une assistance technique intensive au début du projet pour préparer la mise en œuvre des manuels et former le personnel.

Le projet n'était donc pas prêt pour sa mise en œuvre au moment de l'approbation du Conseil. Les deux ans qui se sont écoulés entre l'évaluation et la mise en vigueur auraient dû être utilisés pour compléter la préparation et même entamer l'expérimentation des approches, d'autant que la composante d'irrigation dans une des provinces (Azilal) était prête à être mise en œuvre, et le personnel du ministère dans cette province avait une expérience de programmation participative dans le cadre du projet Lakhdar appuyé par la Banque. Cependant, peu de choses semblent avoir avancé au cours de cette longue période de temps.

Bien que le Groupe Assurance Qualité de la Banque (QAG) n'ait pas expressément examiné la qualité du projet à son début, dans sa septième évaluation de la qualité de la supervision des projets (Décembre 2006), il a exprimé un jugement sévère sur sa préparation en le qualifiant: «un projet mal préparé». Avec le recul, ce jugement semble exagéré, puisque le projet a été réalisé en grande partie tel qu'il a été conçu et qu'il a atteint ses objectifs sans la nécessité d'une restructuration. Le problème était que le caractère novateur et pilote de ce projet n'était pas pleinement reconnu lors de sa phase de préparation et d'évaluation, et les aspects institutionnels qui devaient encore être précisés et testés immédiatement après l'évaluation n'avaient pas été identifiés. En conséquence, peu a été fait pour compléter et tester la conception avant la date supposée de commencement du projet

L'engagement au sein du gouvernement pourrait être vérifié à partir de la Stratégie 2020, et cela est confirmé dans la lettre du programme de développement que le gouvernement a envoyé à la Banque. . Cependant, il y avait quelques tensions. Les trois provinces et les collectivités bénéficiaires ont été enthousiastes, mais certains ministères, habitués à travailler de manière descendante sur les programmes nationaux, sont restés sceptiques quant à l'approche ascendante, craignant une perte de contrôle sur le processus de planification. La stratégie 2020 n'a jamais été en fait adoptée par le gouvernement dans son ensemble et demeure un document du ministère de l'Agriculture. Le ministère des Finances a également eu des doutes quant à l'orthodoxie budgétaire et au mécanisme d'exécution du FDR. L'engagement de l'emprunteur au démarrage du projet peut donc être qualifié de «mitigé».

2.2 Mise en œuvre

Après la validation du prêt, la mise en œuvre a semblé démarrer rapidement. Même avant la validation, la composante irrigation est déjà en cours dans la province Azilal par financement rétroactif. Les termes de référence pour le soutien à la programmation participative et pour la rédaction du guide sur la programmation participative avaient été établis, la Banque avait fourni la matière pour la rédaction d'un manuel d'exécution du projet et avait envoyé des documents sur la façon de concevoir le suivi-évaluation participatif.

Cependant, après ce début prometteur le projet s'est rapidement embourbé dans les retards, et à la mi-2003 a été classé comme «projet à problème» À ce stade, les principaux problèmes de mise en œuvre comprenaient la faiblesse des capacités, notamment dans les unités de gestion provinciales (CPGP), la lenteur dans la passation des marchés, et la lenteur de la prise de décisions sur des aspects essentiels tels que les programmes d'infrastructure communautaire et le FDR, et sur la façon de mettre en œuvre la composante «développement agricole». Ces problèmes ont commencé à être résolus seulement un an plus tard, à la mi-2004 : à ce moment, quatre ans après l'évaluation et deux ans après la mise en vigueur,

toutes les institutions du projet étaient en place, les équipes aussi, les travaux sur le terrain étaient en cours sur l'ensemble des sites. Le mécanisme institutionnel pour le processus de participation (annexe 10) était opérationnel. En vertu de cela, les équipes de programmation participative, appuyées par des consultants, ont aidé les collectivités à élaborer des plans et des programmes d'investissement au niveau des périmètres d'irrigation puis au niveau des communes. Les plans et programmes ont ensuite été validés au niveau provincial par le comité provincial restreint de développement rural (CPRDR) présidé par le gouverneur, mis en œuvre, et suivis par la communauté..

La revue à mi-parcours a eu lieu en avril 2005. La conclusion générale était qu'il était probable que les objectifs du projet seraient atteints, à condition que la question clé de l'alimentation du FDR, soit résolue. Toutefois, une prolongation (de deux ans et demi) aurait été nécessaire pour achever la mise en œuvre du projet. Suite à l'évaluation à mi-parcours, la date de clôture a été prolongée (section 1.7), justifiée par le (bon) argument que le projet pourrait toujours, avec des retards, atteindre ses objectifs. Les équipes provinciales étaient en mesure de travailler, les enseignements tirés de l'expérience avaient été assimilés, l'approche participative et intégrée du processus de programmation fonctionnait, et la question du FDR était résolue de façon satisfaisante. Un dernier argument important est que l'on aurait tort de réduire le projet alors que des engagements avaient été pris avec les bénéficiaires.

Suite à la revue à mi-parcours, le rythme de la mise en œuvre a commencé à s'accélérer. La «dynamique institutionnelle» a continué à se développer et s'est avérée prometteuse. À la date de clôture du prêt, la mise en œuvre a été substantiellement achevée, les quelques investissements restants étant financés en 2009 sur le budget de l'État.

Les principaux facteurs influençant la mise en œuvre

Six principaux facteurs ont influencé la mise en œuvre. Sur ce nombre, cinq ont été négatifs: (1) le manque de préparation des principaux éléments novateurs du projet, (2) la faiblesse des capacités institutionnelles; (3) une conception du montage institutionnel incomplète; (4) la lenteur des procédures du gouvernement, et (5) le défi de travailler dans des régions pauvres et montagneuses. Le facteur positif a été le très fort engagement des principales parties prenantes pour faire réussir le projet.

<u>Le manque de préparation des principaux éléments novateurs du projet</u>

Déjà à l'époque du «lancement du projet» en Février 2002, il était clair que certains aspects de la conception nécessitaient des travaux supplémentaires pour être opérationnels. Il s'agit notamment: (a) de la nécessité d'avoir un manuel d'exécution pratique et détaillé, (b) de la conception opérationnelle de l'approche participative, et (c) des mécanismes pour mettre en œuvre le volet «développement agricole».

Un projet de manuel d'exécution a été rédigé en Mars 2002, avant la mise en vigueur, mais la Banque l'a jugé insuffisamment détaillé En raison de problèmes administratifs et de passation de marchés, la version finale n'a pas été livrée avant Juin 2006, soit quatre ans plus tard.

La conception opérationnelle de l'approche devait inclure l'assistance technique et la formation, et la préparation d'un guide de programmation participative. L'assistance technique pour soutenir les équipes de programmation participative et la formation en matière d'approches participatives pour l'ensemble des parties prenantes a été finalement mise en place seulement à la mi-2003. Même après le démarrage de la programmation, le phasage a constitué un problème car la programmation participative avait déjà commencé avant même que l'assistance technique ne soit en place ou que les formations ne commencent. Le Guide de programmation participative n'a été finalisé qu'en 2004, après l'achèvement du processus de participation et l'élaboration des programmes d'investissement. Heureusement, les mécanismes de mise en place et de formation des associations d'usagers de l'eau agricole (AUEA) avaient déjà été conçus,

grâce à l'existence d'une équipe spécialisée et des modules de formation qui avaient été mis sur pied avec l'appui d'un projet KfW. Ces modèles ont été adaptés au projet, et des unités d'appui aux AUEA ont été mises en place dans chaque province.

L'approche participative pour la composante eau potable aurait dû être simple à mettre en œuvre, suite à l'approche éprouvée et répondant bien à la demande dans le cadre du programme national PAGER. Une équipe PAGER devait être affectée dans chaque province. Toutefois, il n'y avait aucun mécanisme pour ce faire, et le modèle de prestation PAGER a perdu son élan dès que le projet financé par la Banque qui le soutenait a pris fin. La responsabilité institutionnelle de la composante eau potable rurale s'est fragmentée, l'ONEP ayant pris la responsabilité d'une province, et les services provinciaux de l'eau assumant la responsabilité dans les deux autres provinces. En conséquence, le modèle participatif a été mis en place de façon hasardeuse. Les associations d'usagers ont été constituées et une partie de la contribution financière a été mobilisée. Toutefois, la formation et l'encadrement n'ont pas été menés selon les normes PAGER, certains problèmes sociaux au sein des associations d'usagers n'ont pas été suivis, et la gestion financière n'a pas toujours été faite selon les règles. En outre, la conception prévoyait uniquement les bornes-fontaines, alors que, lorsqu'on leur donnait le choix, les communautés optaient toutes pour les branchements individuels. Dans certains cas, la nécessité d'un assainissement des eaux usées qui en découle a été négligée.

La composante de développement agricole a été mise en œuvre à travers trois activités: (i) la préparation d'un référentiel technique, (ii) la recherche appliquée adaptée aux conditions de l'agriculture dans les régions pauvres de montagne et (iii) vulgarisation de paquets technologiques adaptés. C'est seulement en 2003, qu'il a été décidé que les deux premières activités devraient être menées par l'institut public de recherche agronomique, l'INRA, et que la troisième devrait être exécutée par le biais des Centres de Travaux (CT). Même à partir de ce moment là, les modalités de mise en œuvre, des achats et du budget prenaient beaucoup de temps. La passation des contrats à l'INRA a mis longtemps à être validée, et les CT n'ont pas obtenu le personnel, et l'équipement supplémentaires nécessaires, ni les budgets de fonctionnement et d'équipement avant la fin 2006. Le référentiel technique n'a été produit qu'en Juillet 2006.

Faiblesse des capacités institutionnelles

Le manque de capacités institutionnelles, en particulier le manque de personnel expérimenté et les retards dans l'affectation du personnel sur ce projet, est apparu dès le début du projet. Le personnel pour la gestion du projet a été affecté plus tard que prévu, notamment dans les principales unités de gestion. Le personnel était au complet seulement trois ans après la mise ne vigueur du projet. Les équipes étaient de bonne qualité, mais elles manquaient initialement de compréhension et d'expérience des approches participatives. Les outils nécessaires pour mettre en œuvre un projet si complexe et novateur, tels que le Guide de programmation participative, ont été très livrés très en retard. Le projet de formation du personnel du projet n'a jamais été mis en place. Plus tard dans le projet, après la revue à mi-parcours,, la politique du gouvernement de réduction des effectifs et de retraite anticipée a commencé à réduire la disponibilité du personnel technique essentiel, notamment dans la province d'Al Haouz.

Le projet a pris un temps excessif à mobiliser efficacement des consultants. En fin de compte, un contrat d'assistance technique a été conclu avec la FAO en Mars 2006. Cela a permis au projet de finaliser enfin le manuel d'exécution, le manuel de S & E et le plan de gestion environnementale, mais il était trop tard pour mettre en œuvre le plan de formation du personnel.

Conception du montage institutionnel incomplète

Le projet a introduit quatre innovations au Maroc: (1) une programmation participative ascendante au niveau du terrain; (2) une programmation interministérielle commune au niveau de la province; (3) la budgétisation déconcentrée déléguée au gouverneur de la province, et (4) l'opérationnalisation du FDR. Le schéma institutionnel qui en a résulté était exceptionnellement complexe et comptait beaucoup de structures nouvelles. Il n'est pas surprenant qu'il il y ait eu des problèmes pour faire fonctionner ces multiples mécanismes de mise en œuvre et de coordination. Cela a affecté l'efficacité de la mise en œuvre et a contribué aux retards. Les domaines spécifiques de difficultés étaient le FDR ainsi que les attributions et les rôles respectifs des différentes structures de coordination et d'approbation.

Le FDR a été conçu pour être le mécanisme de financement des programmes de développement rural intégré à l'échelle provinciale. Cependant, deux aspects de son fonctionnement n'avaient pas été clairement définis. D'abord: Comment, après le transfert des premiers fonds, allait-il être réalimenté sur une base régulière? Après des années d'incertitude, ce n'est qu'à la suite de la revue à mi-parcours que le problème a été résolu: en Mars 2006, le gouvernement a finalement transféré 97 millions de dirhams issus le l'excédent du programme sur la sécheresse. Deuxièmement: *Qui avait le droit d'utiliser cet a*rgent? C'est seulement en 2004 qu'il a été décidé que se serait les gouverneurs des provinces, ce qui est logique et efficace, étant donné que les plans de développement aux niveaux périmètres et communes ont été consolidés au niveau provincial et mis en œuvre par les départements ministériels provinciaux.

L'intégration de divers investissements effectués par les ministères dans un programme unique au niveau des provinces, des communes et des périmètres exigeait des mécanismes de coordination et d'approbation. Au niveau central, un comité interministériel, le CIPDR a été mis en place pour piloter la mise en œuvre de la Stratégie 2020. Au niveau provincial, un comité interministériel sous la tutelle du gouverneur, le CPRDR, servait à approuver les programmes, attribuer le budget et superviser la mise en œuvre. Ces nouvelles structures ont pris un certain temps à trouver leur rôle. Jusqu'en Juin 2003, les décisions du CPRDR devaient être validées par le CIPDR. En conséquence, la composante «infrastructures socio-économiques» a été très retardée, à cause de la lenteur de la validation du programme et des retards dans le FDR. Par exemple, le programme d'investissement à Azilal a été approuvé par le CPRDR en Juin 2002 et validé par un comité du CIPDR en Mars 2003

Lenteur des procédures gouvernementales

La mise en œuvre du développement participatif par une structure gouvernementale constituait forcément un défi à relever et de façon prévisible, le projet a été affecté par des contraintes structurelles de mise en œuvre, notamment : (1) la lenteur des procédures de passation des marchés; (2) les retards d'approbation des programmes de travail; (3) de lourdes études, notamment en ce qui a trait aux études pour la composante pistes rurales, trop détaillées considérant que la plupart consistaient à l'amélioration de pistes existantes; (4) les longues procédures de contrôle au sein des ministères, plus particulièrement, pour les pistes encore une fois, et (5) les retards dans l'ouverture des budgets au niveau des agences d'exécution. En outre, les indemnités de déplacement pour le personnel du gouvernement ont été insuffisantes, et les installations étaient parfois inadaptées. Ces facteurs n'étaient pas spécifiques au projet, ils découlaient de l'ensemble de la politique et des procédures gouvernementales, mais ils ont eu un effet accru sur l'efficacité de la mise en œuvre du projet, étant donné que le projet a nécessité des actions efficientes sur le terrain et le traitement de très nombreux petits contrats.

Le défi de travailler dans des zones montagneuses pauvres

Le gouvernement avait peu d'expérience préalable dans la mise en œuvre d'un projet de développement rural intégré dans les zones montagneuses pauvres et éloignées, et un certain nombre de défis imprévus

ont surgi. Tout d'abord, il s'est avéré difficile de trouver des entrepreneurs de qualité, et les entreprises retenues, se sont parfois révélées incapables d'assurer leurs engagements: la composante PMH a été retardée en raison de la nécessité d'annuler et de réattribuer certains contrats. Certains travaux ont dû être refaits. Deuxièmement, les conditions climatiques ne permettent qu'une très courte saison de construction, parfois pas plus de six mois. Troisièmement, les conditions topographiques exigeaient des routes d'une qualité plus élevée que ce qui avait été prévu, entraînant une incidence sur les coûts.

Engagement de parties prenantes

Malgré ces contraintes, tous les obstacles ont été finalement surmontés. Dans une large mesure, cela est dû à l'engagement du gouvernement, des organisations du projet et de la Banque pour avoir mis en œuvre le projet avec succès. La preuve en est le haut niveau d'effort consacré à diagnostiquer les problèmes, à trouver des options, et à l'adoption et à la mise en œuvre de solutions. La preuve est également fournie par la volonté des agences à adopter des changements flexibles et pragmatiques, notamment:

- Introduction d'activités génératrices de revenus et la promotion de groupes de femmes
- Intégration de mesures de protection de l'environnement pour lutter contre l'érosion qui n'avaient pas été prévues à l'évaluation
- L'élaboration d'une approche de partenariat avec d'autres organismes travaillant sur le développement rural participatif, notamment les ONG, l'ADS (Agence de Développement Social) et l'INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain)
- L'élaboration de programmes d'investissement dépassant les limites du projet en tant que plans généraux de développement, qui pourraient devenir un instrument de négociation avec d'autres bailleurs de fonds et partenaires.
- La promotion d'un plus grand rôle pour les associations d'usagers de l'eau agricole (AUEA), en les encourageant à se lancer dans l'approvisionnement en intrants, la commercialisation et l'achat de matériel.

Groupe d'assurance de la qualité (QAG)

En 2006, un examen QAG a été effectué. Cet examen complet et bien doté en personnel a relevé tous les points qui affectaient la mise en œuvre, et était utile pour mettre en évidence les mesures correctives, notamment pour l'environnement et le S & E. L'examen a noté les progrès de mise en œuvre globale du projet jusqu'à la mi-2006 comme «modérément insatisfaisant» [2]

2.3 Suivi et évaluation (S & E) : conception, mise en œuvre et utilisation

La conception du projet nécessitait deux types de S & E. La première: le suivi régulier de la mise en œuvre pour faire des rapports quant aux intrants, à l'avancement des contrats et aux réalisations. Le projet a désigné des responsables de S & E dans l'unité de gestion centrale (CCGP) et dans les trois unités de gestion provinciales (CPGP), et le reporting des réalisations a été effectué de façon satisfaisante.

En outre, un suivi participatif des résultats, à commencer par une étude de la situation de référence, devait être mené. Dès le début, cette activité a posé d'extraordinaires problèmes conceptuels et pratiques. Le spécialiste de S & E nommé à l'CCGP était très occupé à préparer les rapports d'activité, et les nombreuses tentatives à mettre au point et piloter le suivi participatif, avec l'appui de consultants, se sont avérées infructueuses. Enfin, en Mars 2008, l'CCGP a produit un plan de S & E, notamment une mise à

[2] Voir la section 5.1 (b) ci-dessous pour une évaluation de la qualité de la supervision à la suite de l'examen QAG, et de la contribution globale de la supervision aux résultats.

jour du cadre de résultats avec des indicateurs supplémentaires et plus pertinents L'étude de la situation de référence n'a jamais été réalisée, et la mise en œuvre du projet touchait à sa fin avec peu d'informations sur les principaux indicateurs de résultats. Globalement, les intervenants ont montré une faible compréhension de la valeur d'un S&E participatif et axé sur les résultats. Toutefois, le gouvernement a utilisé la version révisée du cadre de résultats et des indicateurs de résultats dans sa propre évaluation finale du projet (voir la section 7 ci-dessous) réalisée avec l'appui de la FAO. [3] Le système constituera un bon point de départ pour une opération suivante..

2.4 Conformité aux mesures de sauvegarde et aux règles fiduciaires

Le projet a marqué les mesures de protection environnementale et contre les pesticides comme applicables. Le projet a été classé catégorie B pour l'environnement, et le DEP rapporte que l'Evaluation Environnementale et le Plan de Gestion Environnementale (PGE) nécessaires ont été préparés et évalués pour une province : Azilal. Il était prévu que des PGE soient préparés pour les deux autres provinces. L'CCGP devait inclure un spécialiste de l'environnement, et dans chaque province, la Direction de l'agriculture serait responsable du suivi des impacts environnementaux. Des sessions de formation devaient être assurées.

En l'occurrence, rien de tout cela ne s'est produit jusqu'à très tard dans le déroulement du projet. Les PGE ont été finalement produits en juillet 2007, notant une courte liste d'impacts négatifs sur l'environnement et recommandant des mesures d'atténuation. Parmi ces impacts, deux des plus importants étaient : l'érosion des bassins versants au-dessus des périmètres de PMH, et la pollution de l'eau d'irrigation sur un site (Lahrouna) par les eaux usées. Sur ces deux impacts, des mesures ont été prises: le projet avait déjà, en fait, commencé à investir dans la lutte contre l'érosion et avait formé un partenariat avec le département des forêts pour améliorer la gestion des bassins versants. D'autre part, l'agence responsable de l'approvisionnement en eau (ONEP) avait lancé une étude sur le traitement des eaux usées pour la ville concernée (Demnate). Toutefois, une action importante n'a pas été prise: veiller à ce que les fosses septiques soit construites pour évacuer les eaux usées des systèmes d'eau potable, partout où il y avait des branchements individuels. Globalement, les retards dans la conduite du PGE étaient excessifs et étaient en partie à blâmer pour le retard dans l'identification des impacts négatifs sur l'environnement. Le projet a, néanmoins, répondu aux deux cas le plus importants. Les préoccupations relatives à l'effet de l'augmentation de l'utilisation de pesticides ont été résolues par des approches intégrées de gestion des parasites par des conseils par les agents de vulgarisation agricole.

En ce qui concerne les aspects **fiduciaires,** les passations de marchés même si elles étaient effectuées lentement, ont été réalisés de façon satisfaisante, comme l'ont confirmé les revues a posteriori effectuées par la Banque. La gestion financière était adéquate, les rapports de gestion financière et les rapports d'audit étaient précis et transmis à la Banque à temps, le suivi de la Banque a été régulier et approfondi. Le seul problème fiduciaire concernait les retards enregistrés pour la réalimentation du compte désigné.

2.5 Exploitation Post-achèvement/Phase suivante

Modalités de transition

Les investissements de PMH ont été remis aux AUEA, qui seront responsables de l'exploitation et de la maintenance. Le gouvernement, à travers les DPA, a l'intention d'assurer un suivi de formation et de supervision de ces associations. L'expérience de la PMH au Maroc montre que les usagers se sont engagés à assurer la durabilité des équipements étant donné que leurs moyens de subsistance en dépendent

[3] La version révisée du cadre de résultats et des indicateurs est reportée à l'annexe 5.

et qu'ils assureront en effet l'exploitation et la maintenance, mais pas nécessairement selon des méthodes standards.. L'exploitation et la maintenance de ces programmes est en tout cas simple et à faible coût, et le risque est faible, sauf dans le cas de grandes inondations, où le gouvernement devrait normalement intervenir..

Les routes d'accès ont été confiées aux communes rurales, qui sont responsables de leur entretien. Les dispositions et la capacité varient en fonction de la commune. Dans la plupart des cas, des dispositions sont en place pour utiliser les équipements mis en commun pour la maintenance, et les communes sont susceptibles d'avoir les ressources pour financer les opérations de maintenance. Dans certains cas, le Ministère de l'Equipement a l'intention de classer et de revêtir les routes. Cependant, il ya un risque que les communes négligent ou reportent l'entretien. Un S & E continu est recommandé

Les installations d'eau potable sont confiées à des associations qui, dans le cadre du projet PAGER avaient montré de bonnes performances en matière d'exploitation et de maintenance durable. Cependant, le projet a connu un certain nombre de différences par rapport au modèle PAGER – les branchements individuels (remplaçant les bornes fontaines), le partage du coût des investissements moins rigoureux, la formation/supervision incomplète des associations. Il y a donc un risque que certains programmes ne soient pas durables. Une fois de plus, un S & E continu est recommandé. Les écoles et les dispensaires ont été pris en charge, pourvus en personnel et équipés par les ministères concernés. On rapporte que les installations sont toutes opérationnelles. Les investissements dans l'électricité ont été confiés à l'ONE et fonctionnent sous des conditions commerciales normales.

Capacité institutionnelle

L'approche participative lancée par le projet est capitalisée dans le Guide de programmation participative, qui est déjà utilisé par d'autres programmes. Le capital institutionnel créé par le projet dans la programmation intégrée et participative de développement rural est dans les structures à provinciales mises en place pour le projet, les trois CPRDR, les équipes de programmation participative interministérielles et les unités de gestion provinciales (CPGP). A moins qu'il y ait une opération suivante,, cette capacité institutionnelle est vulnérable à une dissipation rapide, bien que d'autres opérations de développement rural adoptant l'approche participative, tels que l'INDH, profiteront de l'expérience acquise.

Après de longues hésitations, le FDR a fonctionné comme prévu dans le cadre du projet, de sorte que le gouvernement, à l'insistance des parlementaires, a considérablement accru les ressources allouées en 2008 et 2009. Cependant, son mécanisme de financement (voir ci-dessous) fait que l'avenir du FDR en tant que source de financement du développement rural intégré soit incertain.

S & E continu

La plupart des investissements du projet n'ont été achevés qu'à la fin de la période de mise en œuvre. Ainsi, les résultats des investissements productifs sont inférieurs à ce qu'on peut attendre à pleine production. D'autre part, la durabilité institutionnelle de l'infrastructure communautaire est encore à ses débuts.. Par conséquent, il est important que les indicateurs clés de performance du S & E continuent à être suivis, et cela devrait être une priorité dans le projet suivant..

Projet suivant (phase 2)

Tel que discuté à la section 1, le projet a été conçu comme la première phase d'un programme de développement à long terme, et le soutien par un PPE était prévu en trois phases sur une période de treize

années. Les déclencheurs de la deuxième phase ont été fixés, et devaient être examinés avant la fin de la première phase (voir section 1.2) Les conditions pour une deuxième phase, mesurées par rapport aux déclencheurs et aux indicateurs, étaient en grande partie réunies à la fin du projet, et ce après beaucoup d'efforts :

- Le modèle ascendant de programmation participative qui a été progressivement développé a très bien fonctionné
- la programmation intégrée des investissements au niveau provincial s'est avérée en fin de compte fonctionnelle et efficace
- Après de nombreuses incertitudes, le FDR s'est révélé être un mécanisme efficace, bien que son financement ne provienne pas d'une source spécifique, car il dépend des transferts annuels du budget général
- Le développement agricole a été un complément rentable à l'amélioration de l'irrigation et bien apprécié par les agriculteurs

Malgré un dialogue continu au cours de la première phase de mise en œuvre, aucune décision n'a encore été prise sur une deuxième phase du programme du gouvernement, ni sur un projet suivant de soutien. L'une des principales raisons en est que dans les deux dernières années du projet, le gouvernement a commencé à repenser à la fois les stratégies de son développement rural et de l'agriculture Deux modifications à la stratégie de développement rural ont été introduites. Tout d'abord, un nouveau programme de financement du développement communautaire a été mis en place, l'INDH. Deuxièmement, la responsabilité pour le développement rural a été récemment attribuée au Secrétariat d'Etat chargé du Développement Territorial, SEDT, et l'utilisation du FDR est actuellement partagée entre le ministère de l'Agriculture et le SEDT.

Le Gouvernement a également élaboré une nouvelle stratégie de développement agricole, le Plan Maroc Vert, qui est fondé sur deux piliers. Le premier pilier donne la priorité à la commercialisation de l'agriculture par le biais de partenariats entre agro industriels et agriculteurs. Le deuxième pilier de la nouvelle stratégie vise à améliorer l'agriculture dans les zones marginales. Ce deuxième pilier devrait être complémentaire à l'approche DRI-PMH et ajouter de la valeur à celle-ci, en aidant les petits agriculteurs à se regrouper en associations à une échelle économique et en aidant à développer des marchés en aval pour se perfectionner vers une production agricole issue des exploitations agricoles irriguées de montagne.

Récemment, le gouvernement a demandé l'appui de la Banque pour cette nouvelle stratégie de développement agricole. Bien que le gouvernement n'ait pas encore pris de décision, il semble que cela pourrait inclure une demande de financement de la Banque pour la deuxième phase du projet DRI-PMH dans le cadre du pilier 2 de la nouvelle stratégie, tel qu'indiqué ci-dessus. Il serait probablement composé de seulement trois composantes relevant directement de la PMH (c'est-à-dire amélioration de l'irrigation, développement agricole et routes d'accès), et serait mis en œuvre par le biais d'un processus participatif et d'une structure institutionnelle quelque peu simplifiée et liée à la transformation et à la commercialisation en aval. Des accords de partenariat avec le FDR, l'INDH, l'ADS et d'autres programmes publics et des ONG pourraient être employés pour fournir le complément d'infrastructure communautaire dans un cadre intégré. Ce montage est bien justifié par l'expérience de la première phase, et la mise en œuvre serait beaucoup plus efficace.

3. Évaluation des résultats

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

L'objectif, le but du programme et l'ODP décrits dans la Section 1 restent valables aussi bien pour le pays et les priorités mondiales, que pour la stratégie d'assistance de la Banque. La réduction de la pauvreté

rurale et l'amélioration des revenus et de la qualité de vie dans les zones rurales pauvres sont encore, et à juste titre, les principaux objectifs de la politique au Maroc et de l'appui de la Banque.. Le modèle d'un ensemble intégré d'investissements générateurs de revenus associé à des infrastructures socio-économiques et le développement des associations communautaires ont certes été appréciés par les collectivités bénéficiaires. «Nous n'aurions jamais imaginé que tout cela arriverait en même temps! Ça a changé nos vies à jamais », a déclaré un chef de village à Ait Wiksane dans la province d'Al Haouz.

Le pilotage de la méthode de programmation participative ascendante a été concluant, et la méthodologie a déjà été transférée et étendue à d'autres programmes dans le pays, notamment à l'INDH, dont le personnel du DRI-PMH a contribué à la conception. L'intégration des programmes d'investissement au niveau provincial dans le cadre de la coordination des gouverneurs a été efficace. L'utilisation du FDR pour financer les investissements socio-économiques, après une période de mobilisation trop longue et difficile (voir la section 2 ci-dessus), a démontré la faisabilité et la valeur du modèle du FDR, et que ce modèle peut être généralisé au niveau du pays si le gouvernement le souhaite.

3.2 Réalisation des Objectifs de développement du projet

L'objectif, le but du programme et l'ODP avaient comme cibles la réduction de la pauvreté par le biais de la croissance des revenus et l'amélioration de la qualité de vie. Toutefois, les indicateurs de performance clés dans le DEP ne sont ni précis, ni complets, et l'absence d'une enquête de base et d'un système de S & E fonctionnel (voir section 2.3) signifie que l'évaluation de fin de projet ne peut être fondée que sur le peu de paramètres suivis au cours de la supervision et sur l'étude d'évaluation de la FAO réalisée à l'achèvement. Les résultats du projet par rapport aux indicateurs du DEP sont énumérés à l'annexe 2 et résumés et discutés ci-après.

L'augmentation des revenus a été mesurée à l'achèvement par une enquête sur échantillon. [4] Globalement, les revenus tirés de la PMH ont été estimés être passés de 24 000 Dh à 61 000 Dh par an, soit une augmentation de 160 % (le DEP avait ciblé une augmentation de seulement 20 %, et ce, sur l'ensemble du programme jusqu'a 2013). L'augmentation des revenus résulte d'une forte augmentation de la production de trois catégories de produits à haute valeur ajoutée (voir tableau). Ces augmentations sont exclusivement imputables au projet et aux résultats de l'amélioration de la disponibilité de l'eau financés par le projet (composante 1), voies d'accès de l'exploitation agricole au marché (composante 2a), et production agricole, développement et transfert des technologies (composante 3b). Les augmentations constatées des revenus de la production animale résultant d'une plus grande disponibilité de fourrage et de la commercialisation des produits, notamment le lait, sont également attribuables à ces trois mêmes éléments. En outre, l'introduction dans le cadre du projet d'activités génératrices de revenus destinées

Augmentation de la production dans le cadre du projet

Récolte	Augmentation mesurée
Arbre fruitiers et noix	+ 36%
Maraîchage	+ 236%
Cultures fourragères	+ 186%
Céréales	- 12%

[4] Les augmentations de la production ont été mesurées sur un échantillon de 135 exploitations agricoles réparties sur 9 périmètres. Il n'y a pas un échantillon de contrôle, mais le rapport intrants/extrants était manifeste tout au long des visites sur le terrain de la mission d'achèvement: l'augmentation de la production a découlé de l'amélioration agricole + une plus grande disponibilité de l'eau + de meilleures incitations avec l'accès au marché. Il n'y avait pas de facteurs extraordinaires ayant pu avoir produit ces changements. Toutefois, un S & E dans l'ensemble du projet aurait clairement été bénéfique ici.

aux groupes vulnérables, notamment les femmes, a eu pour effet d'accroître les revenus des plus pauvres. Ces impacts n'ont pas été quantifiés.

Amélioration de la qualité de vie. Dans le DEP et les rapports d'avancement, le nombre de douars (villages) équipé d'infrastructures socio-économiques et de services est considéré comme un indicateur de l'amélioration de la qualité de vie. Le résultat mesuré est de 257 douars (objectif de 239 douars) avec accès aux centres de santé, aux écoles primaires, aux systèmes d'eau potable et à l'électricité. Tous les douars sont également desservis par des routes rurales. Certains indicateurs de résultats intermédiaires (annexe 2) confirment l'impact, avec la corvée de l'eau, éliminée, une augmentation de 60% de la circulation sur les routes du projet, et une moyenne de 50% de réduction des temps de trajet. Dans de nombreuses collectivités, un voyage de trois jours aller-retour pour aller au centre où se trouve le marché local est devenu une affaire d'une seule journée. Les résultats de la composante 2 - l'amélioration de l'accès à des infrastructures rurales et des services sociaux de base - ont produit ce résultat satisfaisant. En outre, la composante 3(a) - les mécanismes institutionnels pour assurer la participation des bénéficiaires et l'intégration des programmes sectoriels au niveau de la province - a veillé à ce que le programme d'investissement corresponde aux besoins, était approprié par la collectivité, et a été intégrée au niveau communal et provincial. Le résultat est donc attribuable aux investissements du projet.

De nouvelles dispositions institutionnelles pour une plus grande participation de la collectivité et pour l'intégration des programmes sectoriels au niveau local et provincial. Dans le DEP, ce résultat doit être mesuré par le nombre de réunions des CPRDR et par le niveau de partage des coûts. Toutefois, le projet n'a pas été en mesure de suivre le partage des coûts de manière cohérente, et l'indicateur peu pertinent : «Nombre d'AUEA ayant contribué aux coûts »

Dispositions institutionnelles

Indicateur	Réel
Réunions des CPRDR	3 fois par an (6 à 12 fois à Khénifra)
Nombre d'AUEA ayant contribué aux coûts	66

a été utilisé comme approximation. Au regard de ces indicateurs plutôt limités, la performance a été satisfaisante, comme indiqué dans le tableau. Plus généralement, le projet a été certainement une réussite pour développer et tester des modèles à la fois pour la programmation participative au niveau des communautés de base et pour la programmation intégrée des investissements et leur mise en œuvre décentralisée au niveau provincial. Soixante neuf contrats pour des plans de développement participatif ont été signés avec les AUEA et 25 contrats ont été signés pour des plans de développement communaux. Bien que les modalités de travail avec les communautés pour élaborer des programmes d'investissement n'étaient pas clairement définis au départ et qu'elles variaient entre les trois provinces, les programmes qui en ont résulté ont été bien appropriés par les communautés et vers la fin du projet, une méthodologie consolidée a été élaborée et intégrée dans le Guide. De même, après quelques itérations, les équipes de programmation participative ont bien fonctionné, et sous la houlette des gouverneurs, les CPRDR, auxquels ont assisté le personnel du projet, les départements sectoriels et les représentants des communautés, sont devenus un forum de première classe pour adopter et assurer le suivi du programme d'investissement intégré.

Bien qu'il n'existe pas d'indicateur dans le DEP, la performance du FDR est mentionnée par rapport à l'objectif de pilotage de nouvelles dispositions institutionnelles. Une fois que le FDR est devenu opérationnel, il a financé l'ensemble du programme d'investissement socio-économique. Tel qu'indiqué ci-dessus (section 2.5), cette expérience a incité le Parlement à demander davantage de ressources pour le FDR.

La question de savoir si les arrangements pour le partage des coûts, également mentionnés

Coût des contributions dans le cadre du projet

	Commune	Bénéficiaires

dans le DEP en relation avec les objectifs institutionnels, ont été couronnés de succès est plus discutable, tout comme l'est la pertinence de l'indicateur de partage des coûts Le principe évoqué dans le DEP est que le partage des coûts des investissements démontre une appropriation, et divers taux de participation aux coûts des investissements étaient prévus dans ce but..

PMH	0	10
AEP	5	15
Routes	33	0
Electricité	20	25

Pour les ouvrages d'irrigation, il a été envisagé que les usagers contribuent (en espèces et/ou en nature) à l'équivalent de 10% des coûts de réhabilitation des structures d'irrigation. Les contributions devraient, en principe, avoir été versées au ministère des Finances (MdF), mais il n'y a aucun mécanisme en place pour ce faire. Dans certains cas, une contribution en nature a été convenue : à Azilal par exemple, quatre associations ont contribué en nature l'équivalent de 2 286 jours de travail. Toutefois, les contributions en nature n'étaient pas toujours faisables lorsque les travaux étaient effectués par des entrepreneurs. Lorsque les contributions financières ont été adoptées, la performance a été inégale et, à la fin du projet, il a été décidé de s'aligner sur une formule qui a fonctionné dans deux autres projets de PMH (PMH Dadès et PMH Nord), en vertu de laquelle 10 % du coût des investissements est versé par tranches, avec 2,5 % d'avance et le reste sur six ans, déposé dans un compte bloqué comme un fonds de réserve pour des gros travaux. Il est clair que la question du recouvrement du coût des investissements pour les systèmes d'irrigation de PMH n'a pas été traitée de façon cohérente tout au long du projet. En fait, si le recouvrement du coût d'investissement est nécessaire uniquement comme une «démonstration d'appropriation», cela est amplement démontré par l'appropriation générée par le processus participatif. Une clarification des objectifs et des mécanismes de la participation aux coûts d'investissement est requise pour tout projet ultérieur.

La contribution des communes rurales aux investissements DRI-PMH a également posé problème car un certain nombre de communes n'avaient pas les ressources nécessaires. En outre, le cofinancement d'un certain nombre de petits contrats a été inefficace. Dans certains cas, les communes finançaient des contrats distincts (par exemple, l'adduction d'un système d'eau potable). Dans une province (Khénifra), il a été décidé de regrouper l'ensemble des contributions des communes et de verser le montant équivalent pour l'aménagement des pistes d'accès seulement. Sept communes ont décaissé un montant total de 1,9 millions de dirhams de cette façon, ce qui représente 73% de leur contribution calculée. À Azilal, six communes n'ont pas contribué au coût des investissements, mais ont mis de côté une somme équivalente de 2 millions de Dirhams pour l'entretien des routes. [5] Dans l'ensemble, il est estimé que les communes ont versé seulement 34% du total de la contribution attendue d'elles au moment de l'évaluation

3.3 Efficience

Lors de l'évaluation du projet, un taux interne de rentabilité économique (TRE) a été calculé uniquement pour les investissements dans le développement de l'irrigation et de l'agriculture dans une province (Azilal), parce que les études de faisabilité n'étaient disponibles que dans cette seule province à l'époque. Aux fins de la comparabilité, par conséquent, le TRE pour les mêmes investissements dans cette province a été recalculé. Les coûts compris dans les calculs sont ceux qui bénéficient à l'agriculture irriguée : la réhabilitation/modernisation des structures d'irrigation, des routes rurales, et les services de recherche et

[5] Pour les réseaux d'approvisionnement en eau, cinq communes ont payé pour l'installation de connexions individuelles ainsi que d'autres travaux (1,95 millions de Dirhams). Mais celles-ci n'étaient pas prévues dans le cadre du projet et ont donc dû être financées en totalité en dehors du projet.

de vulgarisation, et le soutien logistique institutionnel assuré pour mettre en place les d'associations d'usagers de l'eau agricole (AUEA). Les avantages calculés consistent uniquement en la valeur de l'accroissement de la production végétale. Les coûts financiers et les avantages ont été convertis en valeurs économiques en utilisant les règles conventionnelles.

Les résultats sont basés sur des enquêtes de terrain menées par une équipe de la FAO, qui a constaté que, suite aux travaux de réhabilitation, avec l'augmentation, plus stable de l'approvisionnement en eau d'irrigation pour les parcelles, il y a eu une légère augmentation de l'intensité culturale, une évolution notable des cultures à relativement faible valeur ajoutée (principalement les céréales), vers des cultures à plus haute valeur ajoutée (horticulture et arboriculture), et d'importantes améliorations des rendement, notamment pour le maïs et le fourrage (plus de 100%), et pour le maraîchage (par exemple, la production de petits pois en hausse de 40%). En outre, la construction de routes rurales a facilité l'accès aux marchés, résultant en un plus grand volume commercialisé et des prix plus élevés. La moyenne des revenus nets par hectare cultivé a presque doublé entre 2004 et 2008 à la suite du projet d'investissement. L'augmentation (moyenne) des revenus nets dans la province d'Azilal est proche de 90% pour tous les irrigants entre 2004 et 2008.

Le TRE est calculé à 21% sur 30 ans, au-dessus des 13,5% estimés à l'évaluation (voir annexe 3). En outre, les avantages de l'augmentation de la production animale et les nouvelles activités génératrices de revenus (telles que l'apiculture) promues dans le cadre du projet n'ont pas été inclus, étant donné qu'aucun renseignement fiable n'était disponible.

3.4 Justification de la notation du résultat global: *notation : Satisfaisant*

Tel que discuté ci-dessus (3.1), les objectifs du projet demeurent pertinents pour les priorités du pays et de la Banque Les résultats du projet sont alignés sur les objectifs et les estimations de coûts, et ont contribué directement aux résultats du projet, qui sont presque entièrement attribuables au projet. L'efficience, mesurée par le TRE est au-dessus des attentes, et elle est satisfaisante pour un projet d'amélioration de l'irrigation. Il est probable également que les flux de revenus provenant des productions animales et des activités non agricoles continueront à augmenter. Aucune mesure de l'efficience du modèle de prestation n'a été possible. Manifestement, il y a eu une longue et inefficace période de développement, ceci jusqu'à la revue à mi-parcours, avant de mettre en place la structure institutionnelle et établir les méthodologies et les pratiques de travail. L'évaluation honnête du modèle de prestation de services dès lors qu'il est devenu pleinement opérationnel, était qu'il a fonctionné et qu'il a certainement contribué aux résultats positifs du projet, mais que des gains d'efficience étaient possibles, en particulier dans le processus de planification participative, dans la programmation intégrée au niveau des provinces, et dans le processus de préparation technique et de lancement des appels d'offres des investissements. Il est évident que ces gains d'efficience possibles doivent être explorés pour toute opération ultérieure.

La note « satisfaisant » se fonde sur le fait que, malgré les problèmes liés à la préparation incomplète et à la lenteur de mise en œuvre, le projet a été pertinent et a atteint ses objectifs, avec un taux de rentabilité satisfaisant. La mise en place de nouveaux dispositifs institutionnels pour une plus grande participation des communautés et pour l'intégration des programmes sectoriels a été lente, et le «modèle de prestation de services», bien que fonctionnel, est un peu lourd et aurait pu être plus efficient. Cette lacune dans l'efficience, cependant, est mineure à la lumière des résultats globaux du projet.

Il convient de noter que l'absence d'une étude de la situation de référence, l'absence de données de S & E au cours du projet, et l'absence d'un contrôle sur une situation «sans projet» affaiblit l'information de base pour la notation. Toutefois, les enquêtes par sondage de la FAO ont été effectuées avec professionnalisme et ont réussi à reconstituer en grande partie la situation de référence, et la mesure de la confiance que l'on peut accorder aux résultats est jugée suffisante pour étayer la notation accordée.

3.5 Thèmes globaux, autres résultats et impacts

(a) Impacts sur la pauvreté, Aspects genre et Développement social

Globalement, le projet a un impact positif sur les revenus et sur la qualité de vie de la population cible qui est pauvre. Au-delà des bénéfices directs décrits ci-dessus (section 3.2), le projet a apporté trois contributions au développement du capital social. Tout d'abord, le projet a amélioré la participation et l'accès des bénéficiaires aux processus de prise de décision et aux possibilités d'investissement, donc pas seulement le renforcement de l'appropriation des projets d'investissement et leur durabilité, mais la création d'une prise de conscience et d'une demande pour plus de développement. Deuxièmement, le projet a augmenté la capacité organisationnelle pour les groupes d'usagers concernés, en contribuant à la formation de capital social. Troisièmement, le projet a créé un accès physique et par la pensée aux marchés et au monde. Des communautés anciennement «coupées du monde» ont commencé à se considérer comme faisant partie d'une plus grande économie et de la société, et à agir en conséquence.

Pour les femmes et les filles, les impacts ont été mitigés, mais dans l'ensemble positifs. L'accès à l'eau potable dans ou près de la maison a réduit la corvée quotidienne de l'eau, et ceci en plus de l'installation de latrines dans les écoles qui ont favorisé un plus grand nombre d'inscription des filles à l'école. Dans la programmation participative, les femmes - et parfois même les jeunes - ont été consultées, mais la liste des investissements proposés était arrêtée, et il n'est pas clair si les demandes spécifiques des femmes pouvaient toujours être prises en compte. La décision d'inclure des activités génératrices de revenus dans le cadre du projet a constitué cependant une réponse flexible à la demande exprimée par les femmes.

(b) Changement/Renforcement institutionnel

Le projet a réussi à montrer comment le processus participatif de développement rural pourrait être institutionnalisé. Dans l'ensemble, le processus a ajouté de la valeur, en créant une identification ascendante des besoins et en développant à travers les associations, «l'embryon» d'interlocuteurs formels de l'administration pour le développement. Les associations ont trouvé le fait d'être impliquées dans l'identification, la planification et la conception de leur propre développement utile et et renforçant leur pouvoir. Le processus a également créé des capacités institutionnelles, du côté du gouvernement, dans les CT et dans les ministères de l'agriculture au niveau des relations sur le terrain avec les associations d'usagers, et dans l'*EPP* et le CRPDR pour la programmation ascendante intégrée et la prise de décision intégrée au niveau provincial. Tous les intervenants ont bénéficié de la tribune du CPRDR, qui a mis des représentants des communautés en contact régulier avec les services publics au niveau de la province, sous la présidence du gouverneur.

Malgré ces succès, le projet s'est heurté à des risques communs à tous les projets basés sur la planification participative: un menu limité d'investissements proposés, des consultations rendues difficiles par une compréhension insuffisante de la dynamique du pouvoir local, le risque de capture par les élites, etc. En outre, les AUEA ont souffert des risques typiques de jeux de pouvoir et des différences d'avantages le long du canal, entre amont et aval, bien qu'il n'existe aucune preuve que cela ait compromis les avantages ou ait produit des résultats très inéquitables. Ces aspects du risque méritent une étude plus approfondie dans la préparation de toute opération ultérieure.

Deux autres impacts institutionnels positifs méritent aussi d'être mentionnés. Tout d'abord, des progrès ont été accomplis dans la création d'une dynamique de croissance de l'agriculture dans l'économie des régions pauvres montagneuses auparavant enfermées dans un piège de subsistance. L'implication de l'INRA pour la première fois dans l'élaboration de paquets techniques pour la montagne et dans la réalisation de programmes de recherche appliquée, le partenariat fructueux entre l'INRA et les CT, et la réponse positive des agriculteurs aux nouvelles opportunités et incitations constituent une avancée réelle.

Pour le futur, il sera important de décider des modalités de financement et de pérennisation de la participation de l'INRA, et de clarifier l'avenir des CT dans la nouvelle stratégie du ministère de l'Agriculture (section 2.5).

Deuxièmement, le projet DRI-PMH a déjà contribué à la mise en œuvre du développement rural participatif en dehors du projet. Le projet a aidé à la préparation de la conception de l'INDH. Les ministères de l'agriculture (DPA) dans les trois provinces visées par le projet travaillent avec l'INDH. Certaines AUEA du projet sont déjà bénéficiaires de projets INDH, et certaines actions du projet seront réalisées sur un financement INDH.

3.6 Résumé des conclusions de l'enquête auprès de bénéficiaires : *Sans objet*

4. Évaluation des risques pour les Résultats de développement *Notation:* Modéré

La durabilité de la hausse des revenus dans le cadre du projet est probable, puisque l'augmentation du revenu est très attractive et que les agriculteurs se sont engagés à maintenir et à améliorer leurs revenus. Les risques endogènes sont institutionnels: l'augmentation du revenu exige des efforts soutenus d'exploitation et de maintenance de la part d'AUEA fonctionnelles, l'accès au marché doit être préservé par l'entretien des routes et les activités de transfert de technologie et de formation doivent être poursuivies. Ces risques sont modérés, mais ils doivent être suivis dans le cadre d'une opération ultérieure. Notamment, le renforcement des AUEA par la formation, et un rôle plus actif du représentant du gouvernement (le «septième membre»), sont recommandés. Les risques exogènes sont principalement d'ordre climatique: la sécheresse et les inondations survenues au cours de la période de mise en œuvre, pour laquelle la mesure d'atténuation est inhérente à l'introduction du projet de structures en béton capables d'améliorer la disponibilité et la maîtrise de l'eau et de résister aux inondations. Un certain niveau de risque persiste néanmoins qui devra être traité dans le cadre des programmes gouvernementaux d'atténuation des catastrophes. En outre, le risque environnemental de l'envasement à cause de l'érosion dans les bassins versants existe. Les mesures de la gestion des bassins hydrographiques convenues entre le projet et le département des forêts constituent une stratégie d'atténuation adéquate.

La durabilité des gains en matière de la qualité de vie dépend de l'exploitation et de la maintenance des infrastructures socio-économiques financées par le projet (section 2.5). Dans le cas des écoles, des cliniques et de l'électricité, la durabilité est hautement probable. Les risques concernent l'exploitation et la maintenance des routes et des services d'eau potable et, comme discuté, un S & E continu est indiqué, notamment pour les installations d'eau potable pour lesquelles le renforcement des associations est recommandé..

La durabilité de l'approche institutionnelle est incertaine. Les structures organisationnelles et les méthodologies ont été bien développées et éprouvées (section 3.2), mais il y a un risque que le capital institutionnel créé dans le cadre du projet se dissipe si il n'y a aucune opération de suivi. Plus généralement, l'approche est assujettie aux risques de modifications de la politique du gouvernement. Si la responsabilité pour le développement rural et pour la programmation du FDR doit être transférée à une autre agence, il semble peu probable que le ministère de l'Agriculture soit en mesure (ou suffisamment motivé) pour poursuivre la planification participative intégrée transversale ou la programmation interministérielle à l'échelle provinciale fondée sur le modèle DRI-PMH. Toutefois, les intentions du gouvernement ne sont pas encore claires. Ce qui est nécessaire est un processus concerté pour examiner les changements de politique à la lumière de l'expérience, notamment celle du DRI-PMH, et de forger une nouvelle approche, partagée entre le gouvernement et les bailleurs de fonds, construite sur la base

empirique du projet DRI-PMH. La préparation d'un projet de suivi serait une bonne occasion de procéder à cet examen concerté.

Globalement, le risque pour les résultats de développement est modéré, les risques les plus importants découlant de l'immaturité de certaines des associations d'usagers (irrigation et eau potable), et des changements actuels dans la stratégie de développement rural du gouvernement.

5. Évaluation de la performance de la Banque et de l'Emprunteur

5.1 Performance de la Banque

(a) Performance de la Banque en matière d'assurer la qualité au démarrage du projet *notation: Non Satisfaisant*

Tel que discuté ci-dessus (sections 1 et 2.1), le DRI-PMH était le «bon projet au bon moment», et était pertinent vis à vis des objectifs du gouvernement et de la Banque. Sur la base des engagements antérieurs, des enseignements tirés et de la cohérence avec la stratégie de la Banque, l'argumentation en faveur d'une approche participative, décentralisée et souple pour le développement rural et pour faire en sorte que la Banque finance le projet, a été faite de façon convaincante au moment de l'évaluation.

La conception du projet était bien structurée et adaptée pour démontrer la rentabilité financière et économique de l'amélioration des systèmes d'irrigation de PMH dans des zones montagneuses pauvres et pour développer le modèle institutionnel pour la nouvelle Stratégie 2020 du gouvernement. Le DEP est un guide clair pour la mise en œuvre du projet car il a finalement été mis en œuvre et la Banque a contribué à l'élaboration du schéma organisationnel.

Toutefois, l'évaluation de certains aspects importants a été sommaire, notamment le processus de programmation participative, les procédures de prise de décision et d'exécution intégrées au niveau provincial, et la capacité institutionnelle à mettre en œuvre le projet. Le calendrier de mise en œuvre était irréaliste, et les indicateurs clés de performance étaient inadéquats pour saisir les résultats du projet. L'évaluation des risques n'a pas su remarquer le problème essentiel: qu'il s'agissait essentiellement d'un projet pilote à grande échelle qui aurait dû commencer par une assistance technique intensive et un renforcement des capacités afin de rendre opérationnel le modèle. Ces insuffisances pendant l'évaluation ont été la cause directe de la lenteur de l'exécution du projet jusqu'à l'évaluation à mi-parcours.

Deux aspects spécifiques de l'évaluation ont été particulièrement médiocres. L'évaluation environnementale est verbeuse, mais manque de spécificité, et ressemble à un travail de bureau. Par exemple, le DEP mentionne que l'évaluation environnementale a été préparée par l'emprunteur, mais omet d'indiquer ce qu'a dit l'évaluation environnementale L'évaluation sociale est très maigre pour un projet participatif novateur

Malgré la pertinence du projet et la solidité de sa structure, la performance de la Banque pour assurer la qualité à l'entrée a été notée : insatisfaisante en raison de lacunes dans l'évaluation. La Banque avait la possibilité soit de remettre à plus tard le projet et de travailler avec le gouvernement pour terminer la préparation soit de s'appuyer sur une assistance technique supplémentaire à la date de démarrage du projet afin d'aider à mettre en place toutes les structures institutionnelles et les procédures nécessaires. Toutefois, aucune de ces options n'a été étudiée. Au lieu de cela, le DEP a déclaré que le projet était prêt pour la mise en œuvre, ce qui, à l'évidence, n'était pas le cas.

(b) Qualité de la supervision *notation: Satisfaisant*

Dès le départ, il a été reconnu que le projet nécessiterait une supervision intensive - et cela a été demandé par le gouvernement lors des négociations. Les premières missions de la Banque, y compris la mission de lancement, ont été dotées en personnel pour aider à l'opérationnalisation de la conception, et elles ont contribué efficacement à cela. La mission d'octobre 2002, la première après la mise en vigueur, a contribué de manière significative à la mise en place des dispositions pour le processus participatif, pour le S&E participatif, pour la formation des AUEA, ainsi que pour la mise en œuvre de la composante agricole,

Le rythme intensif et l'assiduité de la supervision se sont poursuivis pendant toute la période de mise en œuvre. Les missions avaient un caractère opérationnel, en passant un temps considérable à la visite des sites et à se réunir avec les parties prenantes à tous les niveaux. Des réunions régulières avec les gouverneurs, CPRDRs, les AUEA, etc… ont permis d'expliquer le projet aux parties prenantes, de définir les procédures de mise en œuvre et de favoriser l'appropriation. De manière générale, une approche pragmatique d'identification et de résolution des problèmes a été adoptée : les problèmes de mise en œuvre ont été identifiés et évalués à temps, et de nombreux efforts ont été faits pour donner des conseils adéquats et proposer des solutions - à bon escient. Diverses missions ont assuré une formation sur les procédures de passation de marchés et de gestion financière, ainsi que sur le S & E et les aspects environnementaux.

Il y a eu une bonne continuité du personnel, et la supervision a bénéficié de la présence du chef du projet au Bureau du Maroc. La diversité des spécialisations était très vaste, et l'équipe a bien fait d'inviter occasionnellement d'autres chefs de projets de la Banque responsables des projets d'éducation et de réforme administrative Il y avait une bonne interaction avec les chefs d'équipe des projets DRI-MVB et Routes Rurales, mais peu de contacts avec les équipes responsables des projets d'autres bailleurs de fonds (FIDA, KfW) dans le secteur PMH, qui aurait pu être fécond. Une lacune à noter est que les missions auraient pu, de temps à autre, bénéficier d'une expertise spécialisée en matière d'environnement, de S & E, et de développement institutionnel. Les aide-mémoires étaient clairs et approfondis, et les lettres provenant de la direction étaient concises et précises sur les questions principales. Les rapports sur l'état d'avancement du projet (ISR) étaient clairs et pertinents, bien que la mesure des progrès à la lumière des indicateurs était irrégulière et pas très révélatrice, ce qui reflète le caractère insatisfaisant des indicateurs (voir section 2.1).

La supervision des mesures de protection était insuffisante, avec peu d'attention accordée à l'échec du projet pour achever les Plans de Gestion Environnementale, ce qui a constitué le non respect d'une conditionnalité formelle et datée de l'accord de prêt.. Ce n'est qu'après l'examen QAG, qui a identifié la lacune, que l'attention a été portée sur l'environnement au cours de la supervision. Le contrôle de la passation des marchés a été effectué régulièrement, avec de fréquentes évaluations ex-post et des discussions étayées dans les aide-mémoires. La supervision de la gestion financière a été adéquate en termes de fréquence et de qualité. Les problèmes ont été identifiés et traités en temps opportun, et les rapports de supervision étaient complets. L'examen des audits a été rapide et des recommandations précises ont été soumises au client par écrit.

Un examen de contrôle de qualité (QAG) a été effectué en 2006. L'examen a noté la supervision globale à «3» soit «moyennement satisfaisante», concluant que «l'équipe avait fait un bon travail à mettre ce projet difficile sur la bonne voie.» La principale critique portait sur les lacunes relatives aux

Evaluation QAG de la supervision

Global	3
Efficacité du développement	2
Fiduciaire/Mesure de protection	3
Intrants de supervision	3
Sincérité	3

Aspects environnementaux (voir ci-dessus) et à la nécessité de faire appel à l'expertise sur le S & E et le développement institutionnel. La supervision qui a suivi cet examen a accordé une attention considérable à l'ensemble des trois aspects et a bien répondu à la critique du QAG.

Une défaillance au cours de la période de mise en œuvre devrait peut-être être mise sur le compte du management de la Banque plutôt que sur celui de l'équipe de supervision. Cette défaillance est de ne pas avoir réussi à maintenir le dialogue avec le gouvernement et de ne pas s'être assuré que les liens entre les projets DRI (PMH et MVB) et la réflexion en évolution sur la stratégie de développement rural au Maroc étaient constamment renouvelés. Il semble y avoir eu peu de continuité dans le soutien de la stratégie de développement rural du gouvernement. Les liens avec d'autres opérations de développement rural et avec d'autres bailleurs de fonds au Maroc ont été peu soulignés, tant dans le DEP que dans la pratique. [6] Même les liens avec le petit projet pilote financé par la Banque dans l'Oued Lakhdar, dans la province d'Azilal et les enseignements tirés de ce projet, étaient faibles. Il apparait que, pendant que la Banque aidait les équipes de mise en œuvre à démêler le projet, le gouvernement était en train de repenser sa stratégie de développement rural pour aller vers une voie quelque peu différente.

De la même façon, le DEP soulignait l'importance du projet pour la propre stratégie globale de la Banque (voir la section 1), mais il semble y avoir eu peu ou pas de suivi sur le Maroc en tant que «pays cible». Malgré des promesses dans le DEP, les apports de la Banque au projet DRI-PMH a fourni peu ou pas de «facilitation de l'accès à l'expérience mondiale en matière de développement rural», et de manière générale la mise en relation avec l'expertise et l'expérience mondiales n'était pas évidente.

Cette distanciation de la Banque par rapport à l'évolution de la stratégie est d'autant plus surprenante que le projet était une première phase d'un programme, elle aurait donc dû avoir été régulièrement réexaminée dans le contexte de la stratégie à long terme. En fait, l'instrument PPE est censé offrir plus de flexibilité dans le traitement des besoins des clients et des conditions locales tels qu'ils évoluent, et la Banque aurait pu s'engager avec le gouvernement sur cette base pendant la durée de vie du projet.

En 2009, après l'achèvement du projet, le gouvernement a demandé l'appui de la Banque pour l'examen de la nouvelle stratégie agricole (voir section 2.5) et ceci pourrait conduire à une opération de suivi du projet DRI-PMH. Toutefois, l'engagement de la Banque sur la nouvelle stratégie de développement rural est encore limité.

La performance de la Banque en matière de supervision est jugée satisfaisante. Il y avait des lacunes dans la supervision de la composante environnementale et davantage aurait pu être fait pour relier le projet à l'évolution de la stratégie du secteur, mais ces lacunes ont été compensées par des aspects positifs, notamment: l'approche participative adoptée avec le très large éventail des parties prenantes, notamment les représentants des bénéficiaires, l'approche pragmatique de résolution des problèmes basée sur le travail de terrain,, l'accent mis sur l'impact du projet sur le développement, la qualité et la franchise des rapports sur le projet, et l'attention à la durabilité et à la possibilité d'une opération de suivi.

Le présent rapport note ainsi la qualité de la supervision jusqu'à l'achèvement un peu mieux que le jugement du QAG en 2006, car au cours des trois années écoulées entre les deux évaluations, l'équipe de supervision a suivi les recommandations du QAG et la supervision a contribué à ce que le projet réalise ses objectifs, un résultat qui n'était pas certain au moment de l'examen QAG.

[6] Les opérations de développement rural financées par le FIDA à Al Haouz, une province DRI-PMH sont mentionnés dans le DEP, mais il n'y a aucune mention des liens, des enseignements etc

(c) Justification de la notation pour la Performance globale de la Banque : *notation: Modérément satisfaisant*

Conformément aux directives de la Banque, la performance globale de la Banque est notée: moyennement satisfaisante, car même si les performances sur la qualité à l'entrée n'étaient pas satisfaisantes, la qualité de la supervision l'a été et les résultats, auxquels la Banque a énormément contribué, ont également été satisfaisants.

5.2 Performance de l'emprunteur

(a) Performance du gouvernement *notation: Modérément satisfaisant*

Le caractère mitigé de l'engagement du gouvernement au démarrage du projet (section 2.1) a persisté tout au long de la période de mise en œuvre.

Le ministère des Finances a adhéré aux objectifs du projet mais s'inquiétait de la lenteur de sa mise en œuvre, et de sa répercussion sur la commission d'engagement et sur le coût d'opportunité des fonds FDR qui risquaient de ne pas être utilisés. La délégation des budgets pour le FDR et aux CT a d'abord été lente, mais une fois que le projet a été pleinement opérationnel après la revue à mi-parcours, elle s'est accélérée. La conformité avec les exigences fiduciaires est satisfaisante.

Les ministères impliqués dans la programmation et la mise en œuvre des investissements financés par le FDR, ont, d'une manière générale, montré leur adhésion au projet, notamment au niveau provincial où ils ont participé activement avec les équipes de programmation participative et les CPRDR. Seulement pour la composante «pistes rurales», on note que la souplesse nécessaire a parfois fait défaut.

Les Gouverneurs, en tant que présidents des CPRDR et sous-ordonnateurs du FDR, ont montré de l'engagement et de l'enthousiasme, et ont dynamisé le processus de programmation participatif et intégré au niveau provincial.

Le ministère de l'Agriculture a octroyé les ressources humaines et financières nécessaires au projet (quoique tardivement), et à fait preuve de leadership (au moins au début). Cependant, peu a été fait pour relier le projet au cadre stratégique de la Stratégie 2020 ou pour suivre ses progrès en parallèle à d'autres projets de développement rural intégrés, notamment le projet DRI-MVB financé par la Banque. Vers la fin de la période de mise en œuvre, le ministère est devenu préoccupé par le développement de sa nouvelle stratégie agricole, et semble avoir peu participé à la réflexion qui a conduit à des changements dans la stratégie de développement rural qui, dans un sens, a ébranlé l'approche du projet DRI-PMH (voir section 2.5 ci-dessus). Cette lacune doit, cependant, être nuancée par la possibilité que le gouvernement soit amené à s'appuyer sur le succès du projet dans une opération de deuxième phase (voir section 2.5).

Globalement, la performance du gouvernement est notée moyennement satisfaisante, car même s'il avait un engagement dans la mise en œuvre, le gouvernement a parfois été lent à rendre disponibles les ressources humaines et financières nécessaires. Le gouvernement n'a pas dûment pris en considération les leçons du projet DRI-PMH quand il élaborait de nouvelles approches stratégiques pour le développement agricole et rural, mais on s'attend à ce que ces enseignements seront intégrés sur la base des évaluations réalisées par le gouvernement et par la Banque.

(b) Performance des agences d'exécution *notation: Modérément satisfaisant*

Les modalités de mise en œuvre du projet étaient complexes et les performances ont été variables. Au niveau de la gestion de projet, la CCGP et les trois CPGP ont fait preuve d'engouement et de pragmatisme

pendant toute la période de mise en œuvre, mais elles ont souffert de manque de personnel qualifié. Au niveau de la programmation provinciale, les CPRDR étaient un lieu de rencontre privilégié entre les services techniques et les communes rurales, et ont fonctionné comme des instances de prise de décision et de résolution de problèmes. Par ailleurs, les équipes de programmation participative ont bien fonctionné.. Au niveau de la mise en œuvre, les Directions Provinciales de l'Agriculture ont mis en œuvre la composante PMH de façon satisfaisante, l'INRA et les CT ont réalisé de bonnes performances en développement agricole, après un démarrage très lent et avec un grand retard en particulier dans la province d'Al Haouz; les composantes «infrastructures socio-économiques» ont été exécutées de façon professionnelle par les services provinciaux.

Compte tenu de leur adhésion aux objectifs et au processus participatif, et en tenant compte de l'approche opérationnelle et du travail difficile accomplis par les agences d'exécution, la performance a été notée: moyennement satisfaisant. Des lacunes dans le rythme de mise en œuvre - en particulier sur des aspects clés comme le manuel d'exécution, la conception de l'approche participative et la composante développement agricole - ont exclu l'attribution d'une meilleure note.

(c) Justification de la notation pour la Performance globale de l'emprunteur ***notation: Modérément satisfaisant***

Les notations «modérément satisfaisant» attribuées à la performance du gouvernement et des agences d'exécution, combinée à un résultat plutôt satisfaisant (section 3.4), justifient une note modérément satisfaisant pour la performance globale de l'emprunteur

6. Enseignements

Le projet a démontré que la planification basée sur la participation des communautés et la programmation intégrée des investissements locaux centrés sur la PMH sont possibles dans les zones rurales du Maroc et ajoutent de la valeur à la fois en termes d'appropriation par les bénéficiaires et d'impact sur le développement. En fait, les périmètres de PMH se sont révélés être le meilleur point d'entrée pour le développement intégré dans les zones de montagne étant donné que l'ensemble la vie sociale et économique dans ces zones est organisée autour du périmètre d'irrigation. Le projet a également démontré que les organismes gouvernementaux sont à la fois capables et désireux de mettre en œuvre cette approche, et que la décentralisation budgétaire - le FDR, sous la direction du gouverneur - favorise cette approche. La leçon à tirer est que le modèle DRI-PMH est un mécanisme efficace pour réduire la pauvreté rurale et que ce modèle est prêt, après certains ajustements, à être étendu à d'autres régions puis généralisé..

Une deuxième leçon est que le modèle de planification participative et intégrée de la programmation des investissements mis au point dans le cadre du projet (voir la section 2.2 et l'annexe 10) est réalisable et peut être appliqué même à travers les agences gouvernementales qui souvent ne possèdent pas la souplesse et le contact avec les communautés nécessaires. Cependant, de nombreuses leçons et recommandations plus détaillées sur les ajustements éventuels à apporter à ce modèle de projet sont également apparues (voir annexe 10). On peut les regrouper comme suit :

Ajustements méthodologiques

- ③ Le processus de consultation a été trop lourd par rapport au menu d'investissements restreint présenté aux communautés : *faire correspondre la méthodologie à l'objectif.*
- ③ Les groupes vulnérables ou qui ont peu de pouvoir, en particulier les femmes et les jeunes, n'ont pas été suffisamment inclus: *adapter le processus de consultation afin de répondre aux besoins spécifiques*

- ③ Le processus participatif a été inégal et a parfois inversé certaines étapes : *assurer une mise en œuvre par étape et penser à laisser suffisamment de temps.*

Ajustements institutionnels

- ③ Trop de tâches ont été confiées à des consultants, ce qui n'a pas permis une capitalisation suffisante au niveau des agences d'exécution : *créer des capacités institutionnelles permanentes spécialisées dans le «développement communautaire participatif».*
- ③ Il n'y a pas eu assez de fertilisation croisée avec d'autres projets: *créer des mécanismes d'échanges et tirer profit de l'expérience.*
- ③ La formation était trop limitée et trop tardive : *pour tout projet ultérieur, renforcer les capacités locales au début du processus et renforcer la formation continue.*
- ③ La contribution des bénéficiaires aux coûts était aléatoire et n'a pas rempli la fonction qui lui était assignée: *clarifier l'objectif et le mécanisme de contribution des bénéficiaires aux coûts.*
- ③ Aucun progrès n'a été réalisé quant au S & E participatif : *définir une situation de référence et élaborer des procédures, notamment pour la participation des communautés, comme première étape de la préparation du projet.*
- ③ Certaines procédures de préparation et de passation des marchés étaient très lourdes : s'accorder dès le départ sur des procédures d'étude et de passation de marchés efficientes et pertinentes pour un projet de type «développement communautaire participatif»..

Ces enseignements peuvent être utilisés pour adapter l'approche DRI-PMH (documentée dans son guide de programmation participative) à d'autres programmes tels que l'INDH, qui adoptent l'approche participative.

Un enseignement négatif a trait à la longue durée du programme.. Le programme DRI-PMH a été conçu pour être mis en œuvre sur une période de plus de treize ans, soutenu par un PPE de la Banque. Le gouvernement n'a jamais répondu clairement aux demandes de la Banque sur l'avenir du programme et le projet d'une deuxième phase n'a pas été préparé, alors que son financement était prévu dans la première phase. À la fin du projet, il y avait un enthousiasme au niveau des structures décentralisées et au niveau de l'Administration du Génie Rural du ministère de l'Agriculture pour poursuivre le programme, mais les décideurs politiques de haut niveau semblaient avoir perdu tout intérêt dans la *Stratégie 2020*. Cette situation décevante est en train d'être corrigée par la coopération entre la Banque et le gouvernement sur la nouvelle stratégie agricole et par le projet d'un atelier visant à examiner les résultats du projet DRI-PMH, qui doit avoir lieu au début du deuxième semestre 2009. La leçon à tirer est que le gouvernement et les bailleurs de fonds devaient maintenir un dialogue fondé sur les résultats concrets de divers projets afin que le cadre stratégique à long terme soit constamment gardé en vue. Un forum pour une revue annuelle conjointe aurait été pertinent.

Un autre enseignement pertinent à retenir est qu'un projet comme le projet DRI-PMH, mis en place pour mettre en œuvre une nouvelle stratégie, devrait non seulement investir dans le S & E dès le départ de manière à fournir des preuves concrètes des résultats, mais également avoir un programme de communication intégré pour faire en sorte que les nouveaux messages soient transmis aux décideurs et autres parties prenantes clés, et soient donc pris en compte dans la politique, la stratégie et le cycle de programmation.

7. Commentaires sur les questions soulevées par l'Emprunteur/Agences d'exécution/Partenaires

(a) Emprunteur/Agences d'exécution

L'Emprunteur a présenté un rapport de synthèse complet (Mars 2009). Le rapport estime que le projet est pertinent et cohérent, et qu'il donne de bons résultats qualitatifs et quantitatifs. Les perspectives de durabilité sont bien notées, mais il est signalé qu'il est nécessaire de continuer à soutenir et à suivre les associations d'usagers. Le rapport recommande une deuxième phase du projet, axée principalement sur la génération de revenus: PMH, pistes rurales, développement agricole, transformation et commercialisation, et protection des bassins versants. L'infrastructure socio-économique devrait être réalisée dans le cadre des programmes sectoriels ou de l'INDH selon un cadre de programmation intégrée.

Le rapport formule également un certain nombre de recommandations opérationnelles visant à améliorer l'efficience de la gestion d'un projet ultérieur, à renforcer les opérations sur le terrain et les liens avec la gouvernance locale, à renforcer la composante développement agricole, à impliquer davantage les femmes, et à établir un lien entre la production en amont et la commercialisation/transformation en aval. Ces recommandations sont tout à fait raisonnables, et fournissent une bonne plate-forme pour commencer la préparation d'un projet de deuxième phase.

(b) Cofinanciers *Sans objet*

(c) Autres partenaires et parties prenantes *Sans objet*

Annexe 1. Coûts du Projet et Financement

(a) Coûts du projet par composante

a1. En équivalent millions $EU

Composantes	Estimation à l'évaluation (millions $EU)	Estimation actuelle (millions $EU)	Pourcentage de l'évaluation
REHABILITATION DE LA PMH	20.90	23.12	111%
INFRASTRUCTURE COMMUNAUTAIRE COMPLEMENTAIRE	13.34	14.61	109%
RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL	5.87	3.83	65%
PREPARATION DE LA PHASE II	1.97	0.00	
Coût Total du Projet	**42.08**	**41.56**	**99%**
Commission d'ouverture BIRD	0.32	0.32	100%
Financement total requis	**42.40**	**41.88**	**99%**

a2. En millions DH

Composantes	Estimation à l'évaluation (millions DH)	Estimation actuelle (millions DH)	Pourcentage de l'évaluation	Estimation actuelle yc engagements (DH millions)	Pourcentage de l'évaluation
REHABILITATION DE LA PMH	227.48	192.8	85%	233.4	102%
INFRASTRUCTURE COMMUNAUTAIRE COMPLEMENTAIRE	145.21	121.8	84%	146.8	101%
RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL	63.91	31.9	50%	39.3	61%
PREPARATION DE LA PHASE II	21.4	0	0	0	0
Coût Total du Projet	**458.00**	**346.5**	**76%**	**419.5**	**92**

(b) Financement

Source des fonds	Estimation à l'évaluation (millions $EU)	Estimation actuelle (millions $EU)	Pourcentage de l'évaluation
Emprunteur	6.63	8.66	131%
Communautés locales	3.20	1.08	34%
BIRD	32.57	31.82	98%
Financement Total	**42.40**	**41.56**	

Annexe 2. Résultats par composante

Composante 1: Réhabilitation et amélioration des systèmes d'irrigation de petite et moyenne hydraulique (PMH)

Zones de PMH réhabilitées et améliorées (en hectares)

Province	DEP	Réel	% du DEP	Nombre de périmètres
Azilal	3 450	4 100	119%	19
Khénifra	3 000	3 400	113%	14
Al Haouz	3 000	3 522	117%	22
Total	**9 450**	**11 022**	**117%**	**55**

Les extrants étaient à 17% supérieurs aux objectifs. Les bénéficiaires ont pris part à l'identification, à la préparation et à la supervision. Même si cela a ajouté de la valeur en termes d'appropriation et de qualité de la conception, cela a contribué à des retards dans la mise en œuvre. Les travaux ont été dans l'ensemble bien faits, mais l'inexpérience de certains entrepreneurs et les dures conditions climatiques, ont entraîné de nouveaux retards et certains des travaux ont dû être refaits. Les indicateurs de performance montrent une bonne amélioration de la maîtrise de l'eau sur un échantillon de périmètres:

Indicateurs de l'amélioration des performances de la PMH (en %)

Indicateurs	Ait Bouguemez	Ait Hamza	Lahroun	Ait Wiksane	Taggart	Tassant
Amélioration du débit en tête de parcelle	60	70	30	40	40	10
Réduction du temps de trajet de l'eau jusqu'à la parcelle	67	75	56	67	67	25
Augmentation de la superficie irriguée	10	15	0	20	0	0
Réduction de la fréquence de curage	83	60	50	75	60	30

Composante 2: Amélioration de l'accès à des infrastructures rurales et à des services sociaux de base

2 (a) Routes rurales

Routes rurales (en km)

Province	DEP	Réalisé	% du DEP
Azilal	116	78	67%
Khénifra	70	61	88%
Al Haouz	70	70	100%
Total	**256**	**209**	**82%**

Les extrants étaient à 18% en dessous des objectifs - en effet les coûts réels en terrain accidenté (montagneux) étaient plus élevés que ce qui était prévu lors de l'évaluation. Par ailleurs, le Ministère de

l'Equipement a insisté sur un niveau élevé des normes de construction. À Al Haouz, les objectifs ont été atteints par la simple amélioration des «points noirs» plutôt que par l'aménagement de l'intégralité de la route. Cette composante a souffert de longs retards, dus en partie à la lourdeur des études et des procédures de leur contrôle requises par le Ministère de l'Equipement. Un échantillon de cinq communautés a montré d'excellentes améliorations de l'accès grâce à la composante.

Indicateurs des améliorations grâce aux routes - composante (en %)

Indicateurs	Ait Bouguemez	Ait Hamza	Lahroun	Ait Wiksane	Taggart	Tassant
Augmentation du trafic	60%	60%	40%	80%	60%	50%
Réduction des temps de trajet	67%	67%	67%	96%	67%	50%
Réduction des fermetures	60%	70%	50%	80%	80%	80%

2 (b) Systèmes d'eau potable

Systèmes d'eau potable

Province	DEP	Réalisé	% du DEP
Azilal	30	12	40%
Khénifra	15	8	53%
Al Haouz	15	28	187%
Total	**60**	**48**	**80%**

Les extrants étaient à 20% en deçà de l'objectif car les coûts ont été sous-estimés lors de l'évaluation. La mise en œuvre a été retardée pour les raisons suivantes :

- Les responsabilités n'étaient pas clairement définies entre l'ONEP et les services provinciaux
- Des conventions de financement complexes devaient être négociées entre le projet, les communes rurales et les bénéficiaires
- Il y a eu un manque de suivi et de formation
- Les problèmes sont survenus à un ou deux endroits lors de la recherche d'une source d'eau adéquate.

En outre, certains programmes n'ont pas réussi à développer des systèmes de collecte des eaux usées. Toutefois, les résultats des programmes opérationnels ont été jugés par l'enquête de la FAO comme excellents :

Indicateurs de l'impact de l'alimentation en eau potable

Indicateurs	Ait Bouguemez	Ait Wiksane	Taggart
Réduction des tâches liées à l'approvisionnement en eau	100%	100%	100%
Réduction des infections liées à la qualité de l'eau	50%	50%	50%
Pourcentage des ménages ayant un branchement individuel	60%	100%	100%

En outre, la scolarisation des filles a augmenté, avec l'élimination de la corvée d'eau, qui dans certains cas, prenait jusqu'à six heures par jour.

2 (c) Électrification

Seuls sept programmes d'électrification ont été réalisés. Tous fonctionnent bien. Aucun objectif n'a été fixé dans le DEP.

Programmes d'électrification

Province	Réalisé
Khénifra	7

2 (d) Ecoles

Il n'y a pas de valeur cible dans le DEP pour cette sous-composante. L'infrastructure éducative a été programmée en fonction des demandes de la collectivité, et a été définie conformément à la «carte scolaire» avec le ministère de l'Éducation. Chaque classe est dotée d'un enseignant. Certains investissements servaient à ajouter des clôtures, des latrines, etc pour qualifier les écoles existantes. L'étude de la FAO a trouvé d'excellentes répercussions, avec une augmentation estimée de 25% de scolarisation dans la zone du projet, principalement des filles.

Ecoles, salles de classe, autres infrastructures scolaires (en unités)

Province	Réalisé
Azilal	41
Khénifra	27
Al Haouz	49
Total	**117**

2 (e) Centres de santé

Il n'y a pas de valeur cible dans le DEP pour cette sous-composante. Les centres de santé ont été programmés en fonction de demandes de la collectivité, et définis selon la «carte sanitaire» avec le Ministère de la Santé. Chaque centre est doté de personnel, équipé et pourvu en fournitures.

Centres de santé

Province	Réalisé
Azilal	1
Khenifra	7
Al Haouz	12
Total	**20**

Composante 3 : Appui institutionnel

3 (b) Services de soutien pour la production agricole

L'objectif était d'intensifier les systèmes de production pour les céréales, les arbres fruitiers, le maraîchage et l'élevage, pour accroître les rendements et les revenus agricoles. Les actions envisagées pour atteindre cet objectif dans chacune des trois provinces étaient les suivantes:

- Préparation d'un référentiel technique pour la production agricole dans chacune des trois zones agro-écologiques, en tenant compte de toutes les activités agricoles. Ce manuel devait être établi avec l'aide de consultants internationaux et nationaux, en étroite collaboration avec les groupes-cibles.
- La réalisation d'un programme de recherche appliquée visant à enrichir le manuel technique, à travers le financement des équipements et fournitures de recherche et des indemnités pour les chercheurs.
- Réaliser des activités de démonstration sur les parcelles des irrigants, sur la base du manuel technique ainsi que des résultats du programme de recherche appliquée. Pour la production végétale, il s'agissait d'avoir de meilleures variétés ainsi que d'améliorer les modes de cultures et les pratiques agricoles. Pour la production animale, les démonstrations devaient se concentrer sur la santé des animaux et l'amélioration des croisements.

- Ces actions devaient être réalisées en étroite collaboration avec les associations existantes (pour l'eau, la commercialisation, etc) dans la région. Il était prévu que des offres soient sollicitées pour l'établissement de contrats avec des organisations locales afin de fournir un appui technique aux producteurs. La formation, le transport et le financement des coûts d'exploitation devaient être fournis aux DPA et aux CT pour le suivi et l'évaluation.

Les soumissions pour les contrats ont été effectivement sollicitées et reçues, mais elles ont été infructueuses. Il a été décidé de conclure des accords bilatéraux (conventions) avec l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) pour la recherche appliquée, et avec les Centre des travaux (CT) pour la vulgarisation (parcelles de démonstration, visites de formation, etc.) En raison de l'incertitude au démarrage du projet sur la nature exacte de la recherche à effectuer, mais aussi la nouveauté d'élaborer des accords avec d'autres entités publiques telles que l'INRA, le programme de recherche appliquée dans chaque province ainsi que la plupart du travail de vulgarisation n'a commencé qu'en 2004. Un référentiel technique a été établi par l'INRA, pour chaque province (le recours à un cabinet de conseil international a été jugé inutile), mais un certain nombre d'essais sur le terrain restent encore à être effectués à Haouz et à Khénifra, à cause de retards dans le démarrage des activités. Les référentiels devront être enrichis ultérieurement sur la base de ces résultats futurs.

Les CT ont obtenu une formation comme prévu et un appui logistique (essentiellement les véhicules et certains équipements de terrain). L'interaction de ces centres avec l'INRA, qui a également fourni une assistance technique et un soutien matériel au cours de la vulgarisation, a eu l'effet bénéfique de redynamiser les CT, même s'ils étaient tout de même limités par leur manque structurel de ressources humaines (notamment des techniciens pour venir en aide aux ingénieurs). Une autre contrainte initiale a été le manque de paquets techniques adaptés aux zones montagneuses prêts à être vulgarisés. Mais une fois que les programmes de recherche appliquée et la vulgarisation a pris de l'ampleur vers 2005, ils se sont montrés très populaires auprès des irrigants, et couronnés de succès en termes de résultats. Le tableau suivant illustre les principales activités de vulgarisation réalisées dans chaque province et le nombre de bénéficiaires concernés.

Activités de vulgarisation	Nombre d'activités	Nombre de bénéficiaires
Visites de «contact»	7 251	7 251
Journées de sensibilisation	771	16 964
Parcelles de démonstration	1 000	10 825
Visites de formation pour les irrigants	42	1 260
Activités génératrices de revenus	41	511
Formation des techniciens	30	1 037

Les parcelles de démonstration et les visites de formation ont été les activités les plus appréciées par les irrigants. Les principaux thèmes traités ont porté sur les cultures de céréales (maïs pour le fourrage), les arbres fruitiers (oliviers et pommiers) et l'alimentation des animaux/élevage (bovins dans le cas de Haouz). En outre, la promotion (surtout par les CT) d'activités génératrices de revenus extérieures à l'exploitation agricole été très populaire chez les femmes, par exemple, l'apiculture à Azilal.

Le projet a aidé à l'INRA à étendre ses activités de recherche dans les régions montagneuses où il n'était pas vraiment actif auparavant, notamment à Azilal. [7] Cela a abouti à la disponibilité de plusieurs paquets techniques réellement adaptés à ces zones, et qui faisaient défaut auparavant. En outre, le projet a fourni une occasion pour que l'INRA et les CT travaillent étroitement ensemble et de façon productive. En fait, l'INRA a également aidé les CT aux activités de vulgarisation, ce qui a eu pour effet de «revitaliser» les CT.

Il existe un large consensus sur le fait que les efforts conjoints de l'INRA et des CT ont abouti à favoriser une attitude plus professionnelle chez les irrigants. La qualité générale de leurs pratiques agricoles s'est améliorée : aujourd'hui, ils taillent et entretiennent mieux les arbres fruitiers et de façon plus systématique. Par ailleurs, de nouvelles cultures ont été introduites - par exemple: le safran à Azilal, le sésame et l'ail à Khénifra, et les pommes à Haouz L'annexe 3 (l'analyse économique/financière) examine les répercussions générales sur les irrigants en termes d'amélioration de la production agricole.

[7] On estime que les agriculteurs dans les zones montagneuses du Maroc, comptent pour environ un tiers du nombre total.

Annexe 3. Analyse financière et économique

Introduction

Cette annexe résume la méthodologie utilisée et les résultats obtenus dans l'analyse de l'estimation des coûts et des avantages du projet DRI-PMH. Pour faire partie d'un rapport d'achèvement, l'analyse doit d'abord reproduire les calculs effectués à l'évaluation afin de comparer les résultats. Mais elle présentera également d'autres idées qui prévalent dans la situation économique et financière ainsi que les attentes pour l'avenir.

Lors de l'évaluation du projet, un taux de rendement économique (TRE) interne a été calculé pour les investissements dans la province d'Azilal (l'une des trois provinces couvertes), principalement parce que les études de faisabilité pour la province étaient disponibles à l'époque. Dans la présente annexe, ce TRE sera donc recalculé et discuté. En outre, divers calculs financiers, dans le cas des trois provinces, seront également présentés et discutés. Ces calculs sont généralement basés sur les conclusions du rapport post-évaluation de la FAO qui a été réalisé en Mars 2009.

Il faut garder à l'esprit que les calculs et leurs résultats sont toujours indicatifs pour la plupart. La raison en est que l'essentiel des travaux de réhabilitation des structures d'irrigation, ainsi que les services agricoles fournis à l'irrigation, ont seulement commencé en 2004. Par conséquent, les avantages potentiels - en termes d'augmentation de l'intensité des cultures, de l'évolution des modes de cultures à plus forte valeur et d'amélioration des rendements des cultures - ne sont pas encore pleinement développés. Les résultats obtenus jusqu'à maintenant doivent donc être considérés comme des minimums.

Hypothèses de travail

Le projet était censé «améliorer les revenus et la qualité de vie des communautés rurales vivant dans des périmètres de PMH dans les trois provinces d'Azilal, de Khenifra et d'Al Haouz sur une période de cinq ans (2001-06)». Ce sont des communautés éloignées - souvent presque enclavées - avec de petites exploitations (moins de trois hectares) encore très fragmentées en petites parcelles (plusieurs irriguées et d'autres arrosées par la pluie) Les principales sources de revenus sont l'agriculture irriguée, l'élevage et les activités non agricoles dans le commerce, la maçonnerie, la menuiserie, etc. En raison de la très faible taille des parcelles et la difficulté d'accès, l'agriculture à faibles intrants/extrants est la norme, avec une faible couverture en matière de recherche et de services de vulgarisation.

Les calculs économiques et financiers présentés ci-après sont généralement fondés sur les conclusions du rapport de la FAO mentionné dans l'introduction. Les résultats financiers devraient uniquement être considérés comme des illustrations et des exemples, ils ont peu de valeur statistique (impacts financiers/économiques qui n'ont pas été bien suivis au cours de la mise en œuvre du projet) et, en outre, ne reflètent pas la situation finale (les avantages potentiels ne sont pas encore pleinement développés). Néanmoins, ces résultats sont suffisamment précis pour démontrer les avantages pour les irrigants à ce jour grâce au projet. Les calculs économiques sont basés sur des informations vérifiables et, tel qu'indiqué précédemment, les résultats doivent être considérés comme des minimums. Ils supposent le maintien des prestations au même niveau, au-delà de la période d'investissement et dans l'avenir, ce qui implique la durabilité des réalisations du projet au sein des collectivités. Cette question sera abordée par un examen des données recueillies à ce jour.

Pour le calcul du TRE, les hypothèses suivantes sont faites. Similairement à l'analyse menée à l'évaluation, les coûts inclus dans les calculs sont ceux qui bénéficient directement à l'agriculture irriguée dans le cadre du projet - c'est-à-dire la réhabilitation et la modernisation des infrastructures d'irrigation (et surtout le revêtement de 142 kilomètres de canaux principaux [seguias]), la construction de 78 km de pistes rurales, la recherche et les services de vulgarisation à l'irrigation fournis par l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) et deux Centres de travaux (pour Demnate et Azilal), ainsi que les soutien institutionnel/ logistique assuré pour le la mise en place des associations d'usagers des eaux agricoles. En conformité avec le rapport d'évaluation, les bénéfices calculés seront uniquement composés de la valeur de l'accroissement de la production végétale.

Les coûts financiers et les avantages seront convertis en utilisant les valeurs économiques, en utilisant les règles suivantes:

- Il n'y a pas de distorsions économiques importantes dans les taux de change du dirham marocain (DH), donc pas de calcul du prix fictif de la devise
- Toutes les taxes sont supprimées des coûts du projet, la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) s'élevait à 14% jusqu'en 2007 pour atteindre 20% (il n'y a pas de fiscalité directe sur les bénéfices des irrigateurs ni pour les frais encourus par l'INRA avec le projet).
- Le travail manuel des travaux de réhabilitation est estimé à 30% du coût total et calculé au prix fictif à 75% de sa valeur acquittée.
- Le travail manuel des travaux de pistes rurales est estimé à 10% du coût total et calculé au prix fictif à 75% de sa valeur acquittée.
- On suppose que 20% des coûts d'entretien des infratructures d'irrigation et des pistes rurales est constituée de matériaux, assujetti à la TVA.
- à l'exception du blé (qui est marginal dans les modes de culture des irrigateurs), les valeurs de marché des différents produits agricoles sont des remplaçants acceptables à leur valeur économique, donc aucun calcul du prix fictif de l'augmentation de la production, ce qui est similaire à ce qui stipulé dans le rapport d'évaluation.
- Le travail manuel des coûts de production directs des irrigants est estimé à 13% en moyenne et est calculé au prix fictif à 75% de sa valeur acquittée.
- Conformément au rapport d'évaluation, le TRE sera calculé sur une période de 30 ans.

Résultats financiers

Les résultats financiers sont fondés sur des enquêtes de terrain menées par l'équipe de post-évaluation de la FAO dans neuf périmètres d'irrigation (trois dans chacune des trois provinces). Ces enquêtes ont interrogé 135 ménages d'une moyenne d'environ neuf personnes par ménage. Malgré la taille limitée de leurs exploitations, les animaux d'élevage que le ménage possède est relativement important, deux vaches et 37 moutons et chèvres en moyenne. Les résultats de l'enquête de la FAO montrent que suite aux travaux de réhabilitation, et avec l'augmentation de l'irrigation des parcelles, une légère augmentation de l'intensité des cultures a eu lieu (d'une augmentation globale de 128 % pendant la campagne 2004/5 à 136 % en 2007/8), ainsi que d'une évolution notable des cultures à valeur relativement faible (principalement des céréales), vers des cultures à plus forte valeur (horticulture et arboriculture). [8] Mais la plupart de l'accroissement de la production agricole produite provient de l'amélioration des rendements, en particulier dans le cas du maïs fourrager et du maraîchage..

[8] Ce calcul comprend les cultures arboricoles, même si d'autres cultures se font sous des arbres, ce qui résulte (littéralement) en un double comptage de la même surface.

Exemples d'amélioration des rendements (en quintaux)

Cultures	Moyenne des rendements en 2004/5	Moyenne des rendements en 2007/8	(%)
Blé	13	16	23
Luzerne	310	361	16
Maïs / fourrages	116	309	166
Petits pois	15	21	40
Pommes de terre	100	169	69
Noyers	5 000 noix par arbre	6 000 noix par arbre	20
Oliviers	48	49	2

NB: Voir rapport de la FAO pour plus de détails

En outre, la construction de pistes rurales a facilité l'accès aux marchés, ce qui a abouti à l'intensification de la commercialisation de produits et à des prix plus élevés. Comme résultat global de ces réalisations, on estime que la moyenne des revenus nets par hectare cultivé (pour tous les irrigants interrogés) a presque doublé entre 2004/5 (quand les travaux de réhabilitation et de services agricoles ont vraiment commencé) et 2007 / 8 -- soit l'équivalent de près de 8 410 Dh à 16 757 Dh. [9]

Ce revenu net représente une vaste moyenne tenant compte de l'évolution des modes de cultures des irrigateurs ainsi que l'amélioration de leur rendement, entre 2004 / 5 et 2007 / 8. (Après comptabilisation de tous les coûts de production, y compris la main-d'œuvre familiale[10]). Cependant, il n'intègre pas la valeur de la production de fourrage donné au bétail (maïs et luzerne), ni la conséquence de l'amélioration des conditions physiques du bétail (principalement la prise de poids) grâce à une meilleure alimentation. [11] Plus important encore, le calcul est en Dirham au cours actuel et ne tient donc pas compte de l'inflation. Après ajustement des indices du coût de la vie disponibles, l'augmentation (en moyenne) des revenus nets seraient toujours très attractif, avec une augmentation proche de 90% sur la période pour tous les irrigants, soit une moyenne de près de 24% (composée) d'une saison à l'autre. [12]

Comme déjà signalé, ce résultat doit être considéré comme un minimum, puisque tous les bénéfices potentiels - en particulier l'amélioration des systèmes de cultures - ne sont pas encore à plein développement. Cela vaut aussi pour la production animale, puisque les nouvelles pistes rurales ont facilité la mise sur le marché, notamment les ventes de lait dans les villes voisines. Enfin, un certain nombre d'activités génératrices de revenus extérieures à l'exploitation agricole ont été lancées dans le cadre du projet. Bien que non prévues à l'évaluation et non étroitement suivis en termes de leurs impacts, certaines de ces activités - par exemple, l'apiculture dans le Haouz - sont aujourd'hui en grande demande, ce qui suggère qu'elles sont lucratives.

Il faut ajouter que les calculs financiers ne montrent pas les disparités occasionnelles entre les périmètres, parfois en raison de l'insuffisance de disponibilité de l'eau d'irrigation. Le tableau suivant illustre les disparités les plus extrêmes.

[9] Passé de 1 051 $EU à 2 095 $EU par hectare au taux de change de 8 Dirhams (DH) pour 1 $EU.

[10] Le travail manuel est calculé au taux normal de 40 DH par jour. Le travail peut être difficile aux heures de pointe au cours des saisons de culture, principalement en raison de la migration rurale vers les villes.

[11] Surtout si des suppléments sous forme de concentrés sont utilisés en combinaison avec les fourrages.

[12] Les indices sur le coût de la vie ont été fournis par le bureau de la Banque mondiale au Maroc.

Moyenne des revenus nets pour certains périmètres

	Dirhams (DH) par hectare		
Périmètres	**2004/5**	**2007/8**	**%**
Ait Wiksane (Haouz)	2 616	14 362	5,49
Ait Bougemaz (Azilal)	12 250	24 760	2,02
Tahassante (Haouz)	6 470	7 654	1,18
Taggarte (Haouz)	10 106	10 932	1,08

Par exemple, le rapport de la FAO présente les cas extrêmes de Tahassante et Taggarte dans le Haouz où l'approvisionnement de l'eau parfois insuffisant a limité le développement de la production et a abouti à une moyenne des revenus nets de seulement 18% et 8% (respectivement) pour les irrigateurs sur la période 2004/5 à 2007/8.

Cela reflète l'importance de choisir soigneusement le périmètre de réhabilitation et de la nécessité de promouvoir d'autres sources de revenus (notamment hors de l'exploitation agricole) dans les zones où le potentiel pour l'irrigation est limité.

Résultats économiques

La DPA d'Azilal a indiqué que les travaux de réhabilitation effectués dans la province dans le cadre du projet ont des répercussions directes sur 4 000 hectares. La FAO a examiné trois périmètres totalisant 1 800 hectares, ce qui représente 45 % de la zone touchée. Pour chaque périmètre (Ait Bougemmaz, Lahrouna et Aït Hamza), une augmentation (moyenne) des revenus nets par hectare a été calculée pour tous les irrigants étudiés, en tenant compte de l'évolution de leurs modes de cultures ainsi que l'amélioration des rendements. Après le calcul du prix fictif du travail manuel (voir les hypothèses de travail) et l'ajustement pour l'inflation, l'augmentation des revenus nets pour les trois périmètres a ensuite été regroupée en une augmentation moyenne pondérée des recettes nettes (par hectare et par an), sur la base du degré de «représentativité» de chaque périmètre de la zone étudiée, tel que discuté avec le personnel du ministère de l'agriculture impliqué dans l'exécution du projet. Les flux de revenus pour le calcul du TRE est donc le produit de l'ensemble de ces recettes nettes tout-inclus par le nombre d'hectares bénéficiant de travaux de réhabilitation chaque année (voir tableau de synthèse à la dernière page). [13]

Les coûts du projet ont été calculés sur la base des hypothèses de travail déjà abordées. Les coûts des pistes rurales ont été et calculés au prix fictif à 75% de leur valeur financière, afin de refléter le fait que toutes ne favorisaient pas l'augmentation de la production des cultures dans le cadre du projet. Les coûts de maintenance (récurrents) des structures d'irrigation et des pistes rurales ont été estimés à des niveaux prudents de 2% et 5% (respectivement) des coûts d'investissement, avec une période de deux ans de retard. En outre, tous les investissements, les coûts récurrents/de remplacement ont été convertis en Dirhams (constants) au cours 2008 en gonflant les montants de démarrage du projet jusqu'à cette année, en utilisant les indices sur le coût de la vie fournis par la Banque mondiale (voir tableau de synthèse et de feuilles de travail).

Sur la base de ces hypothèses, le TRE est calculé à 21% sur 30 ans. Ce résultat se compare avantageusement avec les 13,5% estimés à l'évaluation. En outre, comme indiqué précédemment, le flux de recettes calculé ici ne comprend pas les avantages de l'augmentation de la production animale ni des

[13] Une année de retard est introduite parce que les irrigants ne verront pas l'amélioration de leurs exploitations avant la prochaine saison des récoltes, après la réhabilitation.

nouvelles activités génératrices de revenus. Par exemple, la FAO estime que la moyenne des recettes nettes (par ménage) provenant de la production animale, a augmenté, passant de 6 562 Dh en 2004/5 à 9 810 en 2007/8 - soit près de 50%. On signale que cette augmentation s'est élevée à 70% dans le cas d'Ait Bougemmaz. Malheureusement, l'absence d'un système de suivi/évaluation fiable pendant l'exécution du projet ne permet pas de façon systématique de quantifier ces revenus.

Contribution des bénéficiaires

Lors de l'évaluation du projet, pour les ouvrages d'irrigation, il a été envisagé que les irrigateurs contribuent (en espèces et/ou en nature) à l'équivalent de 10% des coûts de réhabilitation des infrastructures d'irrigation. Ceci n'a pas été réalisé systématiquement même si ces contributions ont été faites sporadiquement par un certain nombre d'associations d'usagers. A Azilal par exemple, quatre associations ont contribué en nature l'équivalent de 2 286 jours de travail. De manière générale, l'existence de projets similaires, où les contributions de bénéficiaires n'étaient pas nécessaires, ont clairement démotivé les irrigateurs. Toutefois, il faut dire qu'à la suite de travaux de réhabilitation, la maintenance des canaux demandera moins de travail que par le passé. Seule la réparation de fissures occasionnelles dans le ciment constitue une nouvelle dépense, ce qui semble être tout à la portée financière des irrigants. La durabilité de la structure semble donc probable.

Il a également été envisagé que les communes rurales contribuent 5% des coûts de construction des pistes rurales. Pour simplifier les choses à Khénifra, il a été décidé de regrouper les contributions des communes avec d'autres contributions obligatoires pour l'approvisionnement en eau (5%) et l'électrification (25%) des réseaux. Les communes ont ensuite versé le montant équivalent (agrégé) pour la seule construction des pistes. Sept communes ont décaissé un montant total de 1,9 millions de dirhams de cette façon, ce qui représente 73% de leur contribution calculée. A Azilal, six communes ont mis de côté un montant total de deux millions de DH, mais destiné à être utilisé pour l'entretien des routes. [14] Dans l'ensemble, on estime que les communes ont payé 34% de l'ensemble total de la contribution attendue de leur part à l'évaluation (voir le deuxième tableau de l'annexe 1). Le financement de l'entretien des pistes rurales reste donc une question en suspens à régler.

[14] Pour les réseaux d'approvisionnement en eau, cinq communes ont payé pour l'installation de connexions individuelles ainsi que d'autres travaux (1,95 millions de Dirhams). Mais celles-ci n'étaient pas prévues dans le cadre du projet et ont donc dû être financées en totalité en dehors du projet.

Récapitulation des calculs du TRE

	Y 2001	Y 2002	Y 2003	Y 2004	Y 2005	Y 2006	Y 2007	Y 2008	Y 2009	Y 2020	Y 2030
Rentrées											
- Nbre d'ha impactés	0	157	415	445	1771	2830	3218	3622	4000	4000	4000
- Flux de Revenus (en MADs constants)	**0**	**0**	**0**	**1251785**	**6233608**	**14194398**	**21994847**	**27201710**	**33756000**	**33756000**	
Sorties											
- Coûts d'investissement	4237706	4026005	2323498	19115958	19295842	9935001	21319496	12232030	4736645	0	0
- Coûts de remplacement										759840	759840
- Coûts récurrents			103559	201944	258725	704304	1136990	1438363	2670476	3721766	3721766
- Total en MADs courants	4237706	4026005	2427057	19317902	19554566	10639305	22456486	13670393	7407121	4481606	4481606
- Total en MADs constants	**4949641**	**4573541**	**2725585**	**21365600**	**21412250**	**11277663**	**23332289**	**13670393**	**7407121**	**4481606**	**4481606**
Cashflow net	**-4949641**	**-4573541**	**-2725585**	**-21365600**	**-20160465**	**-5044055**	**-9137891**	**8324454**	**19794589**	**29274394**	**29274394**
TRE	21%										

Annexe 4. Support de la Banque pour la préparation et l'exécution /Processus de Supervision

(a) Membres de l'équipe du projet

Noms	Titre	Unité	Responsabilité/ Specialité
Préparation			
Supervision/Achèvement			
Anas Abou El Mikias	Spécialiste senior en gestion financière	MNAFM	
Abderrahmane Ben Boubaker	Consultant/développement communautaire	MNSSD	
Meryem Benchemsi	Consultant/gestion financière	MNCMA	
Marie-Helene Collion	Agronome en chef	LCSAR	
Pierre J. Demangel	Consultant/économiste	AFTP4	
Ousmane Diagana	Spécialiste senior en éducation	AFMNE	
Fatou Fall	Sociologue	MNSSD	
Jaafar Sadok Friaa	Spécialiste Sr en Environnement	MNSSD	
Abdelghani Inal	Consultant/Infrastructures	MNAPR	
Mohamed Khatouri	Spécialiste en chef en suivi-évaluation	AFTRL	
Douglas W. Lister	Consultant/économiste	MNSRE - HIS	
Moez Makhlouf	Consultant/gestion financière	MNAFM	
Mohamed Medouar	Spécialiste Senior en Développement Rural	MNSSD	
Alaleh Motamedi	Spécialiste Senior en passation de marchés	MNAPR	
Laila Moudden	Assistante de programme	MNCMA	

(b) Temps et Coûts du personnel

Phase du cycle du projet	Temps et Coûts du personnel (Budget de la Banque seulement)	
	No. hommes*semaines	Milliers $EU (incluant coûts de voyages et consultants)
Préparation		
EB98		0.70
EB99		37.45
EB00	83	425.07
EB01	28	90.48
EB02	3	8.27
EB03		21.25
EB04		0.00
EB05		0.00
Total:	114	583.22

Supervision/Achèvement		
EB98		0.00
EB99		0.00
EB00		0.00
EB01	1	3.09
EB02	19	67.17
EB03	25	77.77
EB04	19	60.50
EB05	25	80.89
EB06	22	56.69
EB07	20	77.42
EB08	21	89.56
EB09	6	0.00
Total:	158	513.09

Annexe 5. Résultats de l’enquête auprès des bénéficiaires

Sans Objet

Annexe 6. Rapport et Résultats de l'atelier avec les parties prenantes

Sans objet

Annexe 7. Résumé du rapport d'achèvement de l'Emprunteur et/ou Commentaires sur le rapport provisoire de la Banque

المملكة المغربية
Royaume du Maroc

وزارة الفلاحة والصيد البحري
Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime

Reçu le 13 MAI 2009

13 MAI 2009

1192

N°_____/AGR/DAHA/DR

Rabat, Le.....

LE DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION
DU GENIE RURAL

A

MONSIEUR HASSAN LAMRANI
CHARGE DU PROJET
BUREAU DE LA BANQUE MONDIALE A RABAT
- RABAT -

Objet : Projet DRI-PMH: évaluation rétrospective du projet

P.J. : Synthèse du rapport d'évaluation du projet.

J'ai l'honneur de vous transmettre, ci-joint, la synthèse du rapport relatif à l'évaluation rétrospective du projet DRI-PMH. Cette synthèse, qui présente les résultats et les conclusions de l'évaluation précitée, traite les aspects suivants tout en mettant l'accent sur les leçons à tirer pour les projets futurs :

- Evaluation des objectifs du projet, de sa conception, de son exécution et de son exploitation;
- Evaluation des résultats du projet vis-à-vis des objectifs fixés;
- Evaluation des performances de l'emprunteur durant l'exécution du projet;
- Evaluation des performances de la Banque Mondiale et des autres partenaires engagés dans la réalisation du projet.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Le Directeur de l'Administration
du Génie Rural
Signé : Abou Bekr Seddik EL GUEDDARI

PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE CENTRE SUR LA PETITE ET MOYENNE HYDRAULIQUE (DRI-PMH)

SYNTHESE DU RAPPORT D'EVALUATION DU PROJET

- Mars 2009 -

Le présent rapport fait la synthèse des résultats et conclusions de l'évaluation rétrospective du projet de développement rural intégré centré sur la petite et moyenne hydraulique. Ce rapport est préparé conformément à l'accord de prêt n°04607/MOR conclu entre le Gouvernement du Royaume du Maroc et la Banque Mondiale. Cette synthèse, qui traite les aspects suivants et met l'accent sur les leçons à tirer pour le futur, sera annexée au rapport d'achèvement à élaborer par la Banque Mondiale :

- Evaluation des objectifs du projet, de sa conception, de son exécution et de son exploitation;
- Evaluation des résultats du projet vis-à-vis des objectifs fixés;
- Evaluation des performances de l'emprunteur durant l'exécution du projet;
- Evaluation des performances de la Banque Mondiale et des autres partenaires engagés dans la réalisation du projet.

I. RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES COMPOSANTES DU PROJET :

Le projet de développement rural intégré centré sur la petite et moyenne hydraulique (DRI-PMH) a été conçu et mis en œuvre dans les provinces de Khénifra, Azilal et Al Haouz en visant deux objectifs de développement représentés par **i)** l'amélioration des revenus et de la qualité de vie des populations bénéficiaires et **ii)** le pilotage de nouveaux dispositifs institutionnels pour assurer une plus grande participation communautaire et l'intégration des programmes sectoriels par le biais du Fonds de Développement Rural (FDR).

Le projet DRI-PMH comprend 4 composantes dont le coût total est estimé à 42.4 M$:(1)Réhabilitation des périmètres sur 9450ha (20.9M$); (2)Infrastructure communautaire complémentaire (13.34 M$); (3)Renforcement institutionnel et Développement agricole (5.87 M$) et (4)Préparation de la phase 2 du programme (1.97 M$).

Le projet a été préparé et évalué au cours de l'année 2000 et a été approuvé par la Banque en mai 2001. L'accord de prêt d'un montant de 32.6 M$ a été signé en avril 2002 et est entré en vigueur en juillet 2002. Un financement rétroactif a été accordé par la Banque pour les activités réalisées et payées dans l'année qui précède la signature du prêt dans la limite de 10% de son montant total.

II. PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'EVALUATION :

1. Un bon niveau de pertinence et de cohérence dopé par le montage institutionnel et la mobilisation du Fonds de Développement Rural

La pertinence politique du projet DRI-PMH est soutenue par la pertinence opérationnelle qui se base sur l'approche adoptée pour assurer son pilotage institutionnel. A ce titre, le **cheminement adopté** pour l'élaboration des plans d'investissement communaux (PIC) **a été le meilleur moyen garantissant** dans une large mesure **la participation de la population cible** à la détermination de ses besoins prioritaires.

La réussite de cett**e approche** montre désormais que même si le contenu est important**,** en l'occurrence les composantes du projet, **la méthode** prend systématiquement le dessus puisque basée sur l'amélioration des capacités de gestion du **capital humain.**

D'autre part, **l'intégration** des actions se situe au **centre d'intérêt du projet** qui s'est attelé à engager les principales composantes liées **au développement rural.** Cependant, certains domaines d'intérêt auraient pu être programmés dans le montage initial dans le but de compléter davantage l'action du projet dans l'esprit du développement durable. Il s'agit notamment des activités liées génératrices de revenus pour les femmes et les jeunes et la valorisation technologique de certains produits agricoles qui peuvent contribuer à une meilleure réalisation des objectifs de développement socio-économique envisagés.

L'approche adoptée par le projet en matière **d'intégration** peut être qualifiée de **pionnière.** La résultante des différentes actions intégrées ne peut que conduire à l'amélioration du niveau de vie des populations cibles et la réduction de la pauvreté dans les trois provinces de cette première phase du programme DRI-PMH.

Sur **le plan environnemental**, les objectifs spécifiques du projet DRI-PMH sont en adéquation avec les objectifs de **la stratégie nationale pour la protection de l'environnement et le développement durable**. Les impacts négatifs des activités du projet sur l'environnement sont peu significatifs et dans tous les cas **réversibles** dans leur grande majorité.

En ce qui concerne **la cohérence** du projet, l'appréciation du niveau de l'adéquation entre les objectifs visés et les moyens humains mobilisés montre que le montage de ce projet a été conçu de telle manière à assurer un encadrement rapproché des activités sur toutes les étapes d'intervention. Certes, certaines insuffisances humaines (sous-effectifs, manque de motivation matérielle, multiplicité des tâches)

ont limité le niveau d'adéquation souhaité, mais les déclarations recueillies sur le terrain auprès des différentes équipes de gestion à l'échelle provinciale (CPGP, EPP, CPRDR) et centrale (CCGP) s'entendent d'une manière unanime sur l'importance de l'implication des moyens humains en matière de participation à la mise en œuvre du projet.

S'agissant des **moyens financiers** engagés pour la réalisation des actions, la logique du projet a été respectée notamment en ce qui concerne sa concentration autour de la réhabilitation de la PMH (près de 50% des crédits) et aussi l'importance accordée au renforcement institutionnel (près de 14%). Le **FDR** a permis de rompre avec **la verticalité de l'approche sectorielle** en matière de développement rural pour insuffler une dynamique de concertation et de coordination transversale entre tous les partenaires du projet. Cependant, l'absence de rubrique réservée à la **protection environnementale** constitue **un écueil** qu'il faudra éviter lors de la conception des phases suivantes du programme DRI-PMH.

2. Un niveau élevé des réalisations physiques et d'encadrement des producteurs agricoles en dépit du retard accusé au lancement du projet et des limites en ressources humaines

Le taux des réalisations physiques **est assez élevé** et **dépasse** même **les prévisions** pour certaines composantes **:**

a. **Petite et Moyenne Hydraulique :**

- le bétonnage d'environ **395 km** de séguias principales, la construction des ouvrages de dérivation, des ouvrages de prises, des captages de source, des bassins d'accumulation et divers ouvrages d'art.
- Le nombre de périmètres touchés par la réhabilitation s'élève à 55 périmètres avec une superficie totale de près de **11.022 ha** (4100 ha dans la province d'Azilal, 3522 ha dans le Haouz et 3400 à Khénifra), ce qui dépasse de loin les prévisions du projet **(9500 ha).**
- **69 AUEA** ont été constituées et formées.

b. **Pistes rurales :**

- La longueur des pistes aménagées pour le désenclavement des périmètres et douars est de **209,4 km** (78 Km à Azilal, 61,4 Km à Khénifra et 70 Km à Al Haouz). Elle reste en dessous des prévisions initiales des PIC en raison des sous-estimations des couts d'aménagement des pistes au niveau de ces PIC. (Le taux

de réalisation global se situe à **75,6% avec 93% à Khénifra, 67,2% à Azilal et 73,7% à Marrakech**).

c. Autres infrastructures :

Le programme d'alimentation en eau potable a concerné la réalisation de 40 SAEP (sur 57 initialement prévus). La construction de 41 unités scolaires pour la province d'Azilal, 49 unités pour le Haouz et 27 unités pour Khénifra. Les réalisations 20 formations sanitaires ont été construites ou réhabilitées dans les 3 provinces sur un total de 22 prévues dans les PIC. Pour l'électrification des douars, le projet a permis d'électrifier 7 localités dans la province de Khénifra.

d. Réalisations comptable :

Composantes	Montants engagés (DH)	Montants émis (DH)
1. Réhabilitation	233,384,535	192,809,205
2. Infrastructures de base	146,797,275	112,829,496
3. Renforcement institutionnel	39,306,550	31,916,499
4. Préparation de la Phase II		
Total (*)	**419,488,360**	**337,555,200**

(*) Non compris la contribution des communes rurales estimée à 9.000.000 DH

e. Décaissements :

Designation	Montant en DH	Montant en Dollars	Montant en Yen	%
Montant décaissable	265,413,780	31,139,010	3,070,000,000	100
Montant décaissé	261,264,565	30,652,214	3,022,006,679	98
Montant en instance de décaissement(*)	4,149,215	486,796	47,993,321	2

(*) Les pièces justificatives ont été transmises par la Direction du Budget à la BIRD en date du 5/3/2009 (Référence de l'envoi :DB1/Dfmfa/n°1942/E).

3. Un taux élevé d'efficacité et des effets quantitatifs et qualitatifs grâce à l'engagement et la coordination des équipes de gestion du projet (cf. annexe 1).

Le bon fonctionnement de la coordination des actions et de la participation des partenaires est une réalité indéniable et très encourageante. Grâce à l'intervention responsable des équipes de pilotage (EPP, CPRDR, CPGP, CCGP) qui ont pu rattraper le retard accumulé au cours des premières étapes de démarrage des activités, l'appréciation globale de l'efficacité du projet est jugée satisfaisante.

Le projet a, en effet, atteint l'ensemble de ses objectifs à des degrés divers. Ainsi, les producteurs agricoles reconnaissent et louent les effets de réhabilitation de la PMH

dans tous les périmètres. L'extension des superficies irriguées et l'augmentation de la fréquence d'irrigation a conduit à **l'adoption de cultures économiquement plus rentables**. Globalement les superficies des céréales ont diminué au profit de celles des cultures fourragères, du maraîchage et de l'arboriculture fruitière. La mobilisation des AUEA pour la participation aux travaux de réhabilitation a été très positive pour certains périmètres où les bureaux sont dynamiques et actifs.

L'extension des superficies irriguées et l'augmentation de la fréquence d'irrigation témoignent de l'efficacité de la composante réhabilitation de la PMH. En effet les enquêtes exploitations montrent que **45%** des enquêtés ont augmenté leurs surfaces irrigués, **63%** ont augmenté la fréquence d'irrigation et **97%** affirment la diminution du temps de curage des ouvrages.

Il faut également noter que le temps d'arrivée de l'eau en tête de parcelle a été globalement réduit d'une manière satisfaisante**.** Le taux de réduction varie entre **25% et 75%.** L'efficience du réseau s'est également améliorée à un taux qui se situe entre **20%** et **60%**. Le débit en tête de parcelle a augmenté avec un taux situé entre **10% 70%**. Avec le temps de curage des ouvrages et séguias qui s'est considérablement réduit de **30%** à **83%**

En matière d'introduction de nouvelles productions agricoles dans la zone du projet, de nombreuses actions ont été menées par les CT au profit des agriculteurs. Elles concernent notamment l'introduction du **safran** au périmètre d'Ait Bouguemaz, celle **du sésame, du safran et de l'ail** à Fellat, et celle du **pommier** à Ait Wiksane. Aussi, les aménagements de pistes réalisés dans le cadre du projet et l'encadrement des producteurs se sont traduits par une meilleure intégration des exploitations au marché.

Le revenu global estimé (y compris le revenu annexe) est passé de **23.785 DH** à près de **61.530 DH** par ménage et par an, soit une augmentation de près de **159%.** Ce résultat est dû à l'amélioration des trois composantes du revenu de **300%** pour les **productions végétales**, de 50% pour les productions animales et de 49,5% pour les revenus annexes. Le niveau élevé de l'amélioration du revenu végétal est dû essentiellement à l'augmentation de la production des **cultures maraîchères et de l'arboriculture fruitière**.

Concernant la composante environnementale, les objectifs escomptés à travers la mise en place du PGE n'ont pas été atteints puisque les mesures proposées n'ont pas accompagné les activités réalisées. Même si les effets observés sur **l'environnement** sont pour la plupart **réversibles,** la détermination tardive de ces

mesures (18 mois avant la date officielle de clôture du projet) n'a pas aidé à l'atténuation de leur ampleur.

Par ailleurs, la réalisation du projet a permis **un renforcement des capacités des agences d'exécution**. Ce renforcement est une réalité observée sur le terrain. Elle est bâtie sur les deux piliers de gestion adoptés par le projet DRI-PMH et représentés par l'intégration et la participation.

En matière **d'intégration,** les agences d'exécution ont agi dans un cadre **multifonctionnel** qui a accompagné le projet durant ses différentes étapes.

En ce qui concerne **la participation**, les agences ont renforcé leur apprentissage en matière de **gestion partagée** des affaires en mettant **la population cible au centre d'intérêt** de leur action. En effet, l'approche participative a été appliquée par le projet en respectant les principes de sa conception et de son exécution grâce au fondement de l'écoute que l'ensemble des intervenants a pris soin de privilégier et d'adopter.

Un des résultats tangibles issus de ce renforcement est l'assimilation de l'approche méthodologique de gestion des projets par les cadres et techniciens des agences d'exécution. Que ce soit à Khénifra, à Azilal ou à Marrakech, les équipes impliquées dans la gestion du projet DRI-PMH ont profité du processus d'apprentissage managerial mis en place depuis le lancement des premières activités. Forts de leur expérience acquise dans le cadre du projet, nombreux sont les agents qui ont contribué à la mise en œuvre des actions relatives au programme de l'Initiative Nationale de Développement Humain **(INDH)** au niveau des provinces. D'une manière évidente, les compétences acquises dans le cadre du projet DRI-PMH vont aussi servir dans l'accompagnement d'autres projets de développement qui pourraient être envisagés dans l'avenir.

4. Des indices de durabilité encourageants mais dépendants de la volonté et de la capacité des organisations professionnelles et des communes rurales en matière de gestion des ouvrages :

L'eau d'irrigation et les pistes rurales constituent deux composantes de grande importance pour la population cible du projet et, de ce fait, l'entretien et la maintenance de leurs réseaux devraient jouer un rôle central pour la durabilité des actions qui ont été mises en place**.** Certes les AUEA ont montré des **indices très encourageants** pour assumer leur responsabilité en matière de gestion des infrastructures en s'impliquant activement dans la conception, le suivi et l'exécution des travaux. L'approche partenariale développée par les DPA avec les associations est de nature à améliorer la durabilité des réalisations du projet et leur prise en

charge par des acteurs locaux directement intéressés. Les discussions, constatées, entre les bénéficiaires et les membres des associations et leur implication effective dans les choix techniques et les aménagements à mettre en place sont des signes d'appropriation des réalisations et présagent de leur durabilité, bien que le retrait prématuré de l'appui de l'état pourrait encore remettre ces acquis en cause. Dans la réalité, l'efficacité de leur mission reste largement tributaire de leurs capacités financières qui sont globalement déficitaires. Pour atténuer les effets pouvant découler des difficultés de financement, les agriculteurs et les AUEA auront besoin d'un encadrement rapproché par les CT et les DPA en ayant pour objectif d'assurer un suivi technique permanent des exploitations agricoles, principal garant de l'amélioration de leurs revenus.

Concernant les pistes rurales, en dépit des problèmes budgétaires dont souffrent les communes, leur entretien reste toujours une priorité des élus soucieux du désenclavement des douars et de la dynamisation de l'activité économique dans leur zone d'action. A défaut du budget propre aux communes, les responsables communaux ont généralement recours aux budgets de la Promotion Nationale pour la réhabilitation et l'entretien des ouvrages. Aussi, avec le développement de l'activité économique projetée dans la zone du projet, certaines pistes seront classées par le Département de l'Équipement qui pourrait prendre en charge leur entretien.

III. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Sur la base des résultats obtenus et des forces et faiblesses relevées au niveau de chaque composante d'évaluation, deux catégories de recommandations sont proposées pour orienter l'action en préparation de la mise en œuvre de la phase II du programme DRI-PMH.

1. Recommandations d'ordre stratégique

Tout en reconnaissant les efforts investis dans le but d'adopter une meilleure gestion du développement rural, l'évaluation invite les acteurs de développement à poursuivre cette stratégie d'action et recommande de :

i. **Réviser l'intégration des programmes** : Assurer une meilleure intégration du projet **en mettant l'accent sur la concentration de l'action autour de la PMH et des pistes,** d'une part, et **la promotion des activités génératrices de revenu au profit de groupes les plus vulnérables** d'autre part, en accordant **une attention particulière aux ressources naturelles et à l'environnement**. Il conviendrait, en effet, de faire ressortir l'avantage significatif qu'il y aurait à réviser l'approche adoptée lors de la phase I du programme DRI-PMH en procédant aux ajustements suivants :

- **La réhabilitation de la PMH et des pistes :** Ce volet constitue un des principaux leviers de développement économiques des zones de montagne. Son renforcement mérite une mobilisation accrue des moyens humains et matériels dans le cadre du programme DRI-PMH. Par contre, et en dépit de son importance pour les populations locales, **l'intégration des autres composantes liées à l'infrastructure de base, notamment la réhabilitation des écoles et des formations sanitaires, l'adduction en eau potable et l'électrification, pourrait être omise** dans les prochaines phases du programme DRI-PMH. En effet, ces composantes sont inscrites au niveau des programmes sectoriels des différents départements ministériels et organismes publiques de tutelle qui se chargent de leur programmation et leur exécution.

- Les composantes de l'aval agricole : Il conviendrait d'intégrer, dans les nouveaux projets, des composantes concernant l'accès aux marchés et la transformation des produits agricoles (ex : Partenariat avec l'agro-industrie pour le développement de nouvelles filières), la valorisation des produits du terroir et des productions biologiques (céréales, fruits et légumes, lait, viande, ..) ;

ii. **Renforcer l'approche de gouvernance du développement local adoptée lors de la première phase** à travers une meilleure densification du tissu institutionnel et la déconcentration de la prise de décision. Les arrangements institutionnels et les modalités de mise en œuvre des actions de la phase II du programme devraient refléter les principes d'implication effective, de participation et de responsabilisation de l'ensemble des acteurs de développement. Il convient donc de :

- Concevoir et mettre en place des nouvelles relations de partenariat dans l'esprit du Plan Maroc Vert notamment en ce qui concerne son pilier II de l'agriculture solidaire ;

- Prévoir un programme de formation des équipes de pilotage du projet aussi bien au niveau central que provincial en mettant à profit l'expérience d'organismes internationaux, comme la FAO, dans les domaines de programmation participative, de suivi-évaluation, de gestion financière et de suivi environnemental ;

2. Recommandations d'ordre opérationnel

L'évaluation formule plusieurs recommandations d'ordre opérationnel qui peuvent être présentées comme suit :

i. **Entamer le plus vite possible la phase II du programme DRI-PMH** : Il conviendrait que les acteurs de développement mettent en place, dans les meilleurs délais, un dispositif institutionnel pour la préparation d'un plan d'actions de la phase II. Les points suivants sont particulièrement importants :

- Assurer la mise en place rapide de structures de gestion, de programmation et de concertation, dans les zones concernées par la phase II dans le but d'éviter le retard au niveau du démarrage et l'exécution des activités du projet. Il conviendrait, ainsi, de mettre en place des CPGP qui devraient être consacrées à plein temps à l'exécution du projet. Pour les aider à assimiler rapidement les objectifs et les dispositifs de mise en œuvre du projet, il est conseillé de les faire accompagner par la CCGP et des membres des CPGP de la phase I durant toute la période du démarrage ;
- Entreprendre le plus vite possible l'identification des périmètres et la validation des PIC concernés par la phase II pour éviter le retard dans l'exécution des actions du projet. Le guide de programmation participative déjà élaboré durant la phase I pourrait grandement aider à passer rapidement cette étape moyennant des ajustements éventuels de sa structure. La priorité devrait continuer à être donnée aux périmètres ayant des ressources suffisantes en eau pour que les investissements consentis par l'Etat soient le mieux valorisés ;

ii. **Adopter des approches innovatrices pour assurer une meilleure gestion du projet** et surmonter les obstacles et lever les contraintes qui pourraient entraver le bon déroulement de la phase II, en particulier :

- Affecter les ressources (matérielles, humaines et financières) requises aux cellules de gestion du projet et recruter de l'assistance technique ponctuelle pour leur appui et leur permettre de travailler d'une façon permanente. Il conviendrait aussi d'œuvrer à ce que les crédits mobilisés pour les actions d'encadrement soient octroyés dès le début de l'année fiscale pour que les institutions d'encadrement (notamment les CT) puissent intervenir pour l'ensemble des spéculations, et agir avec plus d'efficacité ;
- Etudier les meilleures modalités de délégation des crédits du FDR dans le but de leur affectation rapide aux provinces concernées par la phase II du projet,

- Prévoir un budget destiné à la mise en place d'un système de suivi-évaluation du projet ;
- Prévoir un **budget** destiné au renforcement des capacités dans le domaine de l'environnement et à l'acquisition du matériel d'analyse nécessaire au suivi environnemental du **PGE** ;
- Réserver un **budget** pour **la visibilité** du projet compte tenu de la diversité et l'importance des actions entreprises au profit des populations de montagne. Cette visibilité sera opérée à travers la mise en place des panneaux signalétiques d'information, la distribution d'affiches, dépliants, etc, pour mieux faire connaître les actions et travaux réalisés.

iii. **Renforcer et valoriser davantage l'action de proximité** en veillant à:

- Trouver notamment, des solutions au **problème de relève**, qui se pose en raison des départs en retraite des agents des **CT** ;
- Renforcer les **conventions** avec **l'INRA** pour la mise en œuvre des activités de développement agricole ;

iv. **Améliorer le processus de prise de décision** par:

- Le soulagement des **procédures administratives** et la mise en place des mécanismes qui éviteront de répéter les retards enregistrés dans la signature et la mise en vigueur du prêt (une année) lors de la phase I ;
- **L'appui et la collaboration** des services du Ministère de l'Agriculture pour le renforcement des capacités en ressources humaines et moyens matériels des équipes affectées au projet et le renforcement de la coordination entre les différents services concernés par la mise en œuvre de la composante de développement agricole ;
- **L'intégration des aspects environnementaux** dès les premières phases d'identification des activités de la phase II du programme. En effet, l'expérience acquise lors de la phase I du programme DRI-PMH a montré l'importance de l'intégration de ces aspects (développement de critères environnementaux pour le choix des périmètres).

v. **Capitaliser sur les leçons** de la phase I pour la programmation et la gestion de la phase II en accordant suffisamment de temps et d'énergie en particulier à :

- L'élaboration des ententes relatives aux prestations intégrées de services en cas de **partenariat** ;

- L'élaboration des **référentiels et procédures** afin d'assurer une meilleure coordination des actions ;
- Le renforcement de **l'organisation des agriculteurs** et des compétences au niveau local. En effet, la décentralisation et l'autonomisation des composantes de la société civile, en particulier les associations et les communautés locales, passe par la formation continue et l'assistance technique assurée par des équipes itinérantes qualifiées. L'initiation des associations des agriculteurs à la bonne gouvernance et aux bonnes pratiques en termes de gestion revêt une importance considérable à ce sujet;
- **L'intégration des actions de formation et de recherche-développement dans le système de suivi-évaluation** pour assurer une meilleure capitalisation par l'application et la diffusion des résultats de la recherche ;
- **l'encadrement des agriculteurs** et la vulgarisation de nouvelles techniques de production, en prenant en considération que :
  - **la recherche agronomique, en zones de montagne**, devrait recevoir le même niveau d'intérêt que les zones de plaines de la part des décideurs ;
  - des **moyens humains** devraient être mobilisés avec une formation adaptée, aux systèmes de productions des zones concernées. Le système d'encadrement devrait comporter des équipes pluridisciplinaires pour encadrer et compléter les travaux des vulgarisateurs ;
  - les **zones de montage** devraient être différenciées des autres zones de production agricoles en ce qui concerne les aides accordées dans le cadre du **Fonds de développement Agricole.**
- **La promotion de nouvelles technologies de production agricole en renforçant les équipes pluridisciplinaires au niveau des DPA.** Les sujets d'intérêt sont notamment :
  - Le suivi et l'équipement des parcelles de démonstration des nouvelles techniques d'irrigation qui permettent l'économie de l'eau (goutte à goutte) ;
  - La fertigation ;
  - La lutte intégrée contre certains ravageurs et maladies ;
  - Les techniques de conservation de produits agricoles ;
  - La commercialisation des produits agricoles.

- **Le renforcement de l'encadrement technique des femmes** : En dépit des efforts déjà enregistrés au niveau de certains CT, la femme rurale, vu son statut social dans les ménages, devrait bénéficier davantage d'un encadrement technique qui lui est spécifique en mobilisant du personnel féminin (vulgarisatrices) ;
- L'étude et la définition des **circuits de commercialisation** des principales filières de productions agricoles ;
- L'organisation d'ateliers d'information des agriculteurs sur les **subventions** accordées par l'Etat au secteur agricole en les aidant dans la constitution des dossiers de subvention afin de les encourager à reconvertir le système d'irrigation traditionnel aux systèmes économes d'eau ;
- La **coordination** des actions avec les programmes de développement en cours d'exécution dans les zones concernées, notamment ceux relevant de **l'INDH**.

En définitive, cette évaluation appuie et recommande le renforcement de la stratégie d'action mise en œuvre dans le cadre de la phase I du programme DRI-PMH. Elle réitère l'importance de l'approche participative et intégrée, le renforcement institutionnel et la mobilisation du FDR adoptés lors de cette première phase dans le but d'atteindre les objectifs de développement. La conception des phases suivantes du programme devrait s'inscrire dans la même approche avec des ajustements notamment au niveau de l'intégration des actions, de la gouvernance et du système de suivi-évaluation.

IV. PERFORMANCE DES PARTENAIRES

Malgré les retards enregistrés dans le démarrage des activités du en partie une insuffisance de préparation, de conception et d'évaluation du projet (Manuel de procédure n'a été préparé que 3 ans après le démarrage du projet, les modalités d'exécution de la composante « développement agricole » n'ont été arrêté qu'en 2003), le projet a enregistré, grâce à l'effort conjugué de tous les partenaires impliqués dans son exécution, des taux élevés :

(i) des réalisations physiques et d'encadrement des producteurs agricoles ;
(ii) d'efficacité et des effets quantitatifs et qualitatifs.

Banque Mondiale :

Les missions techniques de suivi et d'appui réalisées par la Banque Mondiale, à partir de 2001 (2 missions par an), ont été d'un intérêt capital et de bonne qualité du point de vue analytique. Elles ont permis :

- la bonne compréhension, par les divers intervenants dans le projet, des concepts de base dudit projet et du programme DRI-PMH;
- L'accompagnement des partenaires concernés par le projet dans sa mise en œuvre à travers l'appui des DPA et des services techniques des trois provinces concernés. Cet appui a concerné :
  - les procédures de passation des marchés selon la réglementation de la banque Mondiale (préparation des appels d'offres, évaluation des offres techniques et attribution des marchés);
  - les procédures de gestion financière du projet ;
- la résolution rapide des problèmes de gestion du projet en concertation avec tous les partenaires concernés par le projet (Ministère de l'agriculture et de la Pêche Maritime, Ministère de l'Economie et des Finances etc ……..);
- La définition, en concertation avec la direction nationale du projet, les modalités d'exécution de certaines composantes du projet;
- L'identification des difficultés et proposition de recommandations pertinentes pour surmonter ces difficultés et permettant ainsi l'accélération et l'amélioration de la mise en œuvre des activités du projet.

La Banque Mondiale a contribué également à l'amélioration des compétences et le renforcement des capacités des équipes impliquées dans le suivi et la gestion du projet à travers les formations dispensées à ces équipes en matière de :

- Passation des marchés en application des Directives de la Banque mondiale ;
- Gestion financière des projets ;
- Suivi-évaluation des projets de développement rural intégré ;
- Procédures d'évaluation environnementale et plan de gestion de l'environnement.

Performance du gouvernement et de ses structures créées dans le cadre du projet.

Les performances des DPA et des autres structures ayant contribué à la réalisation du projet peuvent être considérées comme globalement satisfaisantes comme en témoigne le niveau des réalisations physiques, les taux de consommation des crédits et la pertinence de la majorité des composantes mises en œuvre. D'une manière générale, le montage institutionnel mis en place dans le cadre du projet a bien fonctionné. Les structures de gestion du projet (cellules centrale et provinciales qui ont été bien renforcées en 2004), les structures de programmation et de suivi du

projet (EPP, CPRDR et CNC), les structures de mise en œuvre du projet (services techniques) et les structures de gestion des infrastructures (Communes et AUEA) ont accompli leurs missions respectives de manière satisfaisante.

③Cellules de gestion du projet :

- **Au niveau central :**

La CCGP instituée au sein de la DAHA le 20 juin 2001 a été constituée de deux ingénieurs. La dite CCGP n'a pas cessé de jouer un rôle très actif et essentiel de coordination d'appui aux DPA (agences d'exécution) et de suivi du projet.

- **Au niveau provincial :**

Les directeurs provinciaux de l'agriculture ont été chargés de la direction du projet au niveau provincial. Ils ont été assistés par des cellules provinciales de gestion de projet (CPGP). Ces CPGP ont été créées au cours de l'année 2002, mais leur mise en place effective n'a a eu lieu qu'au début de l'année 2004, après l'affectation du personnel nécessaire. Chaque équipe est formée de 4 ingénieurs et d'un cadre chargé de la gestion financière et comptable. Les CPGP, rattachées directement aux DPA, se sont acquittées de leurs tâches de manière satisfaisante.

③Structures de programmation et de suivi du projet : EPP, CPRDR et CNC :

- **Au niveau national :**

Le Conseil National de Coordination (CNC) s'est réuni à 5 reprises, principalement pour valider le PIC d'Azilal, de Khenifra et du Haouz et faire le point sur l'état d'avancement du projet.

- **Au niveau provincial :**

– **Les Comités Provinciaux Restreints du Développement Rural** (CPRDR) ont été institués dans les trois provinces en 2002 (17/01/2002 à Azilal, 31/01/2002 à Khénifra et le 31/10/2002 au Haouz). Ils ont joué pleinement leur rôle dans le processus de programmation participative (suivi des étapes d'élaboration des PIC, arbitrage et validation des PIC, établissement des contrats de partenariat entre la province et les CR pour réaliser le PIC). Les communes rurales ont été systématiquement représentées par leurs présidents dans le CPRDR et ont participé à toutes les réunions d'information et de concertations concernant le projet. L'adhésion des autorités locales et provinciales à l'approche du projet et les efforts déployés par les DPA et la CCGP ont permis de dynamiser le rôle des CPRDR. De

nombreuses réunions et séances de travail ont été organisées pour le suivi de l'avancement du projet.

- **Les Equipes de Programmation Participative** (EPP) ont été mises en place dans les trois provinces au cours de l'année 2002 (17/1/2002, 31/1/2002 à Khénifra et 31/2/2002 au Haouz). Ces équipes, formées d'un ingénieur de la DPA et d'un cadre ou technicien représentant chacune des délégations provinciales (DPE, ONEP,ONE, DPS, DPEN) et appuyées par l'assistance technique, ont préparé les programmes d'investissement communaux au niveau des provinces de Khenifra et du Haouz.

③**Structures de mise en œuvre du projet**

Globalement des études et les travaux d'aménagement hydro-agricole ont été réalisés dans les règles de l'art par les services d'aménagement des DPA appuyés par l'assistance technique.

L'exécution de la composante « développement agricole a été confiée aux services de la production agricoles, CT et aux directions régionales de la recherche agronomique. Le choix de cette option visait l'inscription les actions de vulgarisation et de recherche-développement dans une logique de complémentarité, de continuité et de durabilité et soutenir la mise en œuvre des orientations nationales en la matière :

- L'implication des CT, qui ont été renforcés en personnel, en moyens de travail et financiers, a permis de redynamiser leur rôle, en tant que structure d'animation et d'appui-conseil.
- L'implication des chercheurs de l'INRA dans le processus d'appui-conseil, mené en collaboration étroite avec les CT, a engagé une dynamique de recherche-développement multidisciplinaire dans des zones montagneuses, écartées jusque là de toute action en la matière.

Globalement, ce choix a été judicieux au niveau des provinces d'Azilal et de Khenifra. Dans la province du Haouz, l'exécution de cette composante a accusé un retard considérable (cf. Réalisations physiques du projet).

La mise en œuvre de la composante Infrastructures a relevé de la responsabilité des gouverneurs, en tant que présidents des CPRDR et sous-ordonnateurs du FDR. Les services techniques provinciaux (équipement, santé, éducation, ONE, ONEP) ont apporté l'appui et l'assistance nécessaires aux services desdits provinces pour la préparation des CPS, la dévolution des marchés et l'exécution des travaux.

Gestion financière du projet :

La procédure de décaissement mise en œuvre directement par les services de la Trésorerie (imputation sur le fonds spécial de fonds de roulement n° 71-27) a enregistré durant l'exécution du projet des retards considérables. A ce titre, il y a lieu de préciser qu'en fin 2007, les instances de décaissement par imputation sur ce fons ont atteints 28,6 millions de Dh, soit environ deux fois le montant du compte spécial. Ce montant comptait les dépenses réglées par les comptables assignataires pendant les exercices budgétaires 2006 et 2007. La procédure de décaissement, mise en œuvre directement par le recours à l'établissement des relevés de dépenses par les agences d'exécution, n' a pas soulevé de remarques particulières.

ANNEXE 1

Tableau 1 : Indicateurs de réhabilitation de la PMH dans les périmètres de l'échantillon (%)

Indicateurs	Périmètres					
	AB	AH	Lah	AW	Tag	Tah
Amélioration du débit en tête de parcelles	60	70	30	40	40	10
Réduction du temps d'arrivée d'eau en tête de parcelle	66,7	75	55,6	66,7	66,7	25
Taux d'augmentation de la superficie irriguée	10	15	0	20	0	0
Taux augmentation de la fréquence d'irrigation	15	10	15	20	15	5
Amélioration efficience réseau	50	60	37,5	40	30	20
Réduction de fréquence de curage des ouvrages et seguias	83	60	50	75	60	30

AB : Ait Bouguemez; AH : Ait Hamza; Lah : Marouna; AW : Ait Wiksane; Tag : Taggart; Tah : Tassant.

Tableau 2 : Variation des rendements des productions végétales avant et après projet

Cultures	Unités	Rendements avant projet	Rendements actuels	Taux de variation (%)
Blé tendre	Qx	13	16	**23,1**
Blé dur	Qx	12	16	**33,3**
Orge	Qx	12	15	**25,0**
Mais grain	Qx	16	20	**25,0**
Bersim	Qx	388	438	**12,9**
Luzerne	Qx	310	361	**16,5**
Mais fourrager	Qx	116	309	**166,4**
Petit pois	Qx	15	21	**40,0**
Carotte	Qx	145	175	**20,7**
Navet	Qx	160	175	**9,4**
Pomme de terre	Qx	100	169	**69,0**
Pommier	Qx	147	144	**-2,0**
Noyer	Noix/arbre	5000	6000	**20,0**
Olivier	Qx	48	49	**2,1**
Pêcher	Qx	98	99	**1,0**
Pépinière	Plant	31 750	33 500	**5,5**
Pépinière olivier	Plant	34 333	35 000	**1,9**

Tableau 3: Indicateurs liés aux effets de l'aménagement des pistes (%)

Indicateurs	AB	AH	Lah	AW	Tag	Tah
Taux d'amélioration du trafic	60	60	40	80	60	50
Réduction de la durée du trajet (souk ou centre)	66,7	66,7	66,7	96,5	66,7	50
Taux d'amélioration approvisionnement et écoulement des produits	60	30	10	80	30	10
Réduction de fréquence d'impraticabilité de la piste	60	70	50	80	80	80
Réduction du coût du transport	30	10	75	50	0	0

AB : Ait Bouguemez; AH : Ait Hamza; Lah : Marouna; AW : Ait Wiksane; Tag : Taggart; Tah : Tassant

Les effets des aménagements des pistes peuvent être appréciés à travers le taux d'amélioration du trafic qui se situe entre 40% pour Lahrouna et 80% pour Ait Wiksane. La durée du trajet habituellement nécessaire pour se rendre au souk le plus proche s'est réduite dans un intervalle compris entre 50% à Tahassante et 96,5% à Ait Wiksane. La fréquence des périodes où la piste devient impraticable s'est également réduite entre 50% à Lhrouna et 80% à Tahassant, Taggart et Ait Wiksane.

Ces conditions d'amélioration des accès se sont traduites par une réduction du coût de transport entre le souk et le centre du périmètre à un taux compris entre 10% à Ait hamza et 75% à Lahrouna. De même, l'approvisionnement en produits de nécessité (y compris alimentaires) et l'écoulement des produits agricoles se sont nettement améliorés avec un taux compris entre 10% à Tahassant et Lahrouna et 80% à Ait Wiksane.

Tableau 4: Indicateurs liés aux effets de l'adduction en eau potable

Indicateur	Ait Bouguemaz	Ait Wiksane	Taggart
Réduction de la corvée d'approvisionnement en eau (%)	100	100	100
Réduction d'affection par les maladies hydriques (%)	50	50	50
Coût du m³ d'eau (DH/ m³)	-	3	7
Taux de branchement au réseau d'eau potable (%)	60	100	100

Figure 1 : Coût de production et marges dégagées par les productions végétales (DH/Ha assolé)

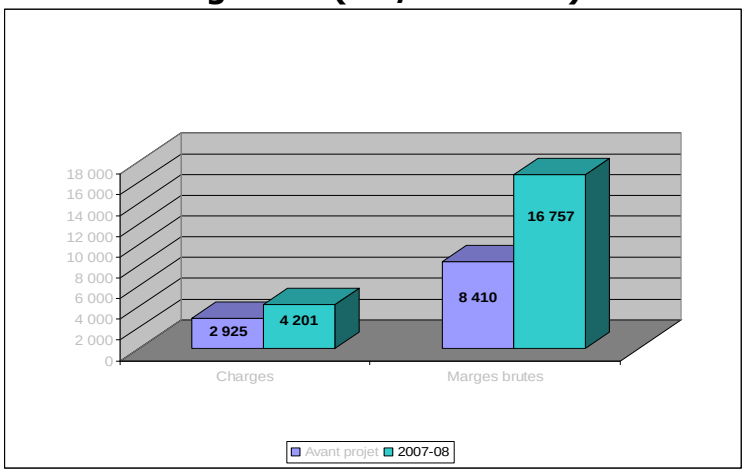

Tableau 5: Evolution des coûts et de la marge brute des productions végétales (Cas d'Ait Bouguemaz et Tahassant)

Périmètre	Coût de production/ha			Marge brute/ha		
	Avant projet	Campagne 2007-08	Variation %	Avant projet	Campagne 2007-08	Variation %
Ait Bouguemaz	3620	4200	16,0	12250	24760	102,1
Tahassant	3373	4779	41,7	6470	7654	18,3

La marge brute à l'hectare a augmenté de 102% à Ait Bouguemez contre 18% à Tahassant. Comme pour la diversification des assolements qui s'est nettement améliorée à Ait Bouguemez, le facteur de disponibilité de la ressource en eau explique ces différences entre les deux périmètres. Le développement de la culture du pommier dans ce périmètre a joué un rôle prépondérant dans la formation de la marge brute moyenne par hectare assolé. Cette marge a en effet

augmenté de 31610 DH/ha avant projet à 57240 DH/ha actuellement, soit une amélioration significative de 81%.

Figure 2: Coût et marge brute des productions animales (DH/exploitation moyenne)

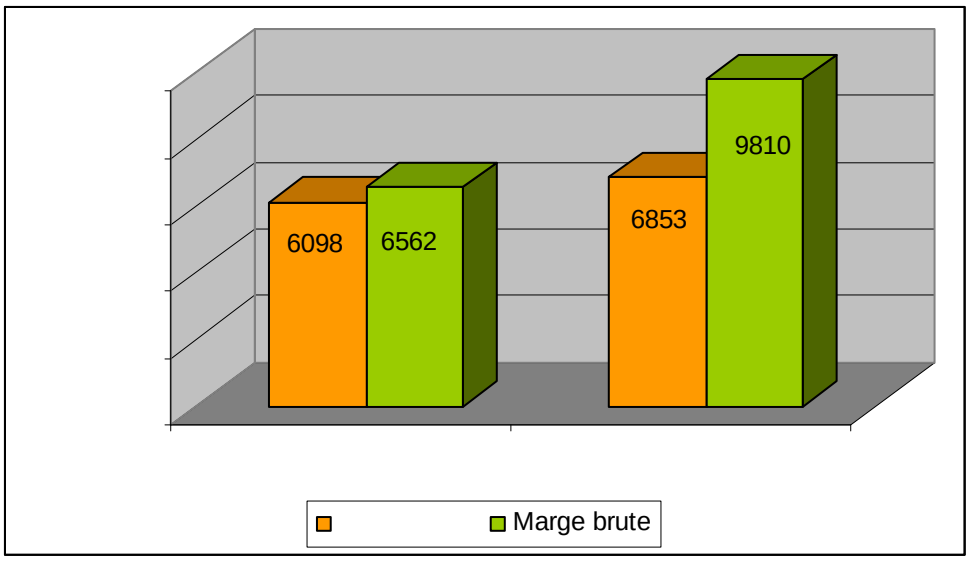

Tableau 6: Evolution du revenu global

Source	Revenu/ménage		Revenu/actif		Revenu/membre		Evolution %
	Avant projet	2007-08	Avant projet	2007-08	Avant projet	2007-08	
Production végétale	10390	41446	2474	9868	1181	4710	298,9
Production animale	6562	9810	1562	2336	746	1115	49,5
Revenus annexes	6833	10275	1627	2446	776	1168	50,4
Total	23785	61531	5663	14650	2703	6992	158,7

L'amélioration du revenu global serait due essentiellement à celle des productions végétales qui ont enregistré une augmentation de près de 300%. Certes cette évolution paraît énorme compte tenu de son ampleur pour une période de 6 années (entre 2002 et 2008). Cependant, il ne faut pas oublier que l'effet du projet au niveau des productions agricoles s'est fait beaucoup plus sentir pour les productions fruitières et maraîchères. Avec une disponibilité accrue en eau d'irrigation en plus de l'extension des superficies qui ont atteint la mise à fruit, l'offre en ces produits a augmenté avec des répercussions positives

sur les revenus de mise en marché. Ces revenus ont également évolué suite à l'augmentation des prix de tous les produits végétaux durant la période de mise en œuvre du projet.

ANNEXE 2
Cadre des résultats du projet

Objectif de Développement du projet n°1 :

Amélioration des revenus et de la qualité de vie des populations bénéficiaires

Résultats et Produits	Indicateurs de Résultats	Avant projet	Après projet
R.1 : Revenus des agriculteurs améliorés	– Taux d'augmentation des revenus des agriculteurs (Dh/ménage)	23785	61531 (158,7%)
R.2 : Qualité de vie des bénéficiaires améliorée.	– Taux de réduction de la corvée de l'approvisionnement en eau potable.	-	100%
Résultats Intermédiaires (niveau 2)	**Indicateurs de Résultats Intermédiaires (niveau 2)**		
R.1.1 : Production agricole améliorée	– Evolution du **TIC.**	TIC 1 : 128 % TIC 2 : 93 %	TIC 1 : 136 % TIC 2 : 97 %
	– Evolution des **Rendements des principales productions. (Qx/ha)**	Blé dur : 12 Blé tendre : 13 Mais grain : 16 Bersim : 388 Pomme de terre : 100 Noyer : 5000 noix/arbre Olivier : 48	Blé dur : 16 Blé tendre : 16 Mais grain : 20 Bersim : 438 Pomme de terre : 169 Noyer : 6000 noix/arbre Olivier : 49
R.1.2 : Accès aux marchés amélioré	– Valeur des productions commercialisées (Dh/exploitation)	31140	48200 (54,8%)
R.2.1 : Accès aux services sociaux et administratifs amélioré	– Taux de fréquence de déplacement aux centres les plus proches.	-	Entre 40 et 80%
R.2.2 : Accès à l'eau potable amélioré	– Taux d'accès à l'eau potable		Entre 60 et 100%
R.2.3 : Amélioration de la scolarité	– Taux d'amélioration de la scolarisation		25%

R.2.4 : Service sanitaire amélioré	– Taux de fréquentation de la formation sanitaire aménagée.		-
Résultats Intermédiaires (niveau 1)	**Indicateurs de Résultats Intermédiaires (niveau 1)**		
R.1.1.1 : Performance améliorée du système d'irrigation.	– Taux d'amélioration de **l'Efficience hydrique** du réseau d'irrigation.		Entre 20 à 60%
	– Taux d'augmentation du **temps effectif de l'irrigation** lors du tour d'eau pour les utilisateurs à l'aval.		Entre 25 et 75%
R.1.1.2 : Nouvelles techniques et technologies agricoles adoptées par les agriculteurs.	– Taux d'adoption des techniques culturales nouvelles		Adoption de la taille des arbres Introduction de nouvelles espèces et techniques (Safran, aille, sésame, mais ensilage, sorgho fourrager, semences luzerne,
	– Evolution des **superficies de cultures à HVA (% de la superficie moyenne emblavée)**	Maraichage : 9 Rosacées : 11 Fourrage : 10	Maraichage : 16 Rosacées : 16 Fourrage : 15
R.1.1.3 : & R.2.1.1 : Meilleure praticabilité de la route d'accès au périmètre.	– Taux de diminution de la fréquence de rupture d'accès au périmètre. – Taux de réduction de la durée du trajet.		Entre 50 à 80% Entre 50 à 96%
Produits (Extrants)	**Indicateurs de produits**		
Composante 1 Réhabilitation des périmètres de PMH			
Réseaux d'irrigation modernisés	– Superficie irriguée réhabilitée (ha).	9450	11022
	– Longueur de seguias revêtues (Km).		395
	– Nombre d'Ouvrages de Prise construits/réhabilités.		395

Composante 2 Infrastructures de base complémentaires			
Pistes aménagées	– Longueur de pistes aménagées (km).		209
SAEP construits	– Nombre de SAEP aménagés.		40
	– Nombre de SAEP fonctionnels.		40
Ecoles qualifiées	– Nombre d'écoles construites / réhabilitées.		117
Formations sanitaires réhabilitées	– Nombre de FS construites / réhabilitées.		20
Localités électrifiées	– Nombre de localités électrifiées.		7
Composante 3.1 Appui à l'intégration et à la participation			
Guide PP établi	– Guide validé et utilisé		1
PIC établis	– Nombre de PIC validés		11 au Haouz 7 à Khénifra 7 à Azilal
AUEA constituées et formées	– Nbre AUEA		69
	– % AUEA fonctionnelles		70%
AUEP constituées	– Nbre AUEP		
	– % AUEP fonctionnelles		
CPRDR constitués	– Nbre CPRDR – Nombre de décisions importantes prises par le CPRDR		3
EPP constituées	– Nbre EPP		3
Composante 3.2 Appui au développement agricole			
RTE établis et utilisés	– Nombre RTE validés		2

Actions d'animation et de vulgarisation réalisées	– Taux de réalisation des activités d'animation.		100%
	– Taux de réalisation des activités d'appui.		100%

Objectif de Développement du projet n°2 :

Pilotage de nouveaux dispositifs institutionnels pour assurer une plus grande participation communautaire et l'intégration des programmes sectoriels par le biais du Fonds de développement rural (FDR).

Résultats et Produits	Indicateurs de Résultats	Avant projet	Après projet
R.1 : Approche pilotée par le projet est adoptée par le programme de développement de la PMH et par d'autres programmes de développement.	– Taux d'adoption de l'approche par le programme de développement de la PMH. – Taux d'adoption de l'approche par d'autres programmes de développement.		- 100% - Adoption par le programme INDH notamment au Haouz et Azilal
Résultats Intermédiaires	**Indicateurs de Résultats Intermédiaires (niveau 2)**		
R.1.1 : Dispositifs de participation sont fonctionnels	– Nombre de conventions signées.		- 69 avec AUEA - 25 avec Communes rurales - 1 avec INRA - 1 avec FAO
R.1.2 : Dispositifs d'intégration fonctionnels.	– Nombre de réunions du CPRDR. – Montant du FDR alloué (DH).		- 3 à 6 fois par an (Pour Khénifra, 6 à 12 fois par an) - 146.902.393,77
Produits (Extrants)	**Indicateurs de produits**		
Composante 3.1 Appui à l'intégration et à la participation			
CPRDR constitués	– Nbre CPRDR/nbre réunions – Nombre de décisions importantes prises par le CPRDR		- En moyenne : 6 réunion/CPRDR/an -

EPP constituées	– Nbre EPP/nbre réunions		- En moyenne : 20 réunions/EPP/an
CCGP et CPGP constituées	– Nbre CGP.		1
Guide PP établi	– Guide validé et utilisé		1
PIC établis	– Nombre de PIC validés		25

Annexe 8. Commentaires des Cofinanciers et Autres partenaires/Parties prenantes

Sans objet

Annexe 9. Liste des documents de base

Evaluation retrospective des résultats du projet DRI-PMH. FAO, Mars 2009. Etude réalisée par MM. A. Aït El Mekki (Agroéconomie), K. Anouar (Environnement), M. El Khattabi (Génie Rural), A. Ezzamiti (Agronomie) et Y. Ouadi (Suivi-Evaluation)

Annexe 10. L'évaluation du processus participatif[15]

Aperçu

1. ***Contexte***
2. ***L'approche participative : définition du contexte et processus***
3. ***Impact de l'approche participative et intégrée***
4. ***Évaluation de la durabilité des associations de la collectivité : financière et institutionnelle***
5. ***Réalisation de l'ODP par l'approche participative intégrée?***
6. ***Les leçons apprises sur l'intégration de l'approche participative et aller de l'avant***

Méthodologie du rapport

Cette étude tente d'analyser l'impact de l'approche participative intégrée comme un outil et un processus dans le cadre du projet DRI-PMH. La méthodologie se base sur l'analyse du document d'évaluation de projet (DEP), des mémorandums, de l'évaluation de projet à mi-parcours, du rapport d'achèvement établi par le gouvernement, des rapports des ministères provinciaux de l'agriculture et de l'Unité centrale de gestion de projet. [16] Des visites de terrain ont été organisées dans les trois provinces concernées pour discuter avec les partenaires du projet, les intervenants, les associations de consommateurs de l'eau et d'autres bénéficiaires. Les logistiques de la mission et les contraintes de temps n'ont pas permis une évaluation sociale en profondeur, cette analyse repose sur des discussions avec des groupes de discussion et des rencontres individuelles avec le personnel des ministères provinciaux de l'Agriculture (DPA)/des CT pour avoir une idée du processus, des impacts et des leçons apprises sur les approches participatives et la programmation participative et intégrée.

1. Contexte

Les systèmes d'irrigation de petite à moyenne envergure des zones ciblées pour la première phase du projet constituent le cadre de vie de certaines des personnes les plus pauvres au Maroc, qui ont historiquement peu bénéficié des précédentes initiatives de développement.
Le projet Irrigation Based Community Development (dénommé DRI-PMH dans le texte) était un «point d'entrée» pour la mise en œuvre de la «Stratégie 2020 du Gouvernement marocain de développement rural» qui demandait une approche participative davantage intégrée au développement rural. Le projet visait à améliorer les revenus et la qualité de vie des collectivités rurales axées sur les systèmes d'irrigation de petite à moyenne envergure dans les provinces d'Azilal, d'Al Haouz et de Khénifra, principalement des investissements coordonnés et axés sur une base de la demande en matière de réhabilitation et amélioration des systèmes d'irrigation de petite à moyenne envergure, l'amélioration de l'accès à des infrastructures communautaires complémentaires non couvertes par des programmes sectoriels en cours,

[15] Cette annexe a été préparée par Fatou Fall, analyste de développement social (MNSSD)

[16] Voir en annexe les documents consultés

notamment les routes rurales, l'approvisionnement en eau/assainissement, l'électrification, la santé et les établissements d'enseignement.

Les activités dans ces domaines comprennent notamment les élevages de vaches laitières, l'engraissement des animaux, des activités artisanales et la transformation à petite échelle des produits agricoles. Les domaines irrigués par des systèmes d'irrigation de petite à moyenne envergure sont également ceux où vivent la plupart des villageois, et les routes ont tendance à desservir ces domaines. Ces conditions expliquent pourquoi les investissements dans des systèmes d'irrigation de petite à moyenne envergure donnent une occasion d'améliorer l'ensemble de la vie économique et sociale de la collectivité.

2. L'approche participative : définition du contexte et processus

Définition contextuelle:

Outre l'objectif de réduction de la pauvreté, deux répercussions sociales positives sont attendues du projet: l'augmentation de la participation et l'accès des bénéficiaires aux processus de prise de décision avec des opportunités et des possibilités d'investissement, améliorant ainsi l' appropriation des investissements de projets et leur durabilité, ainsi qu'une amélioration de la capacité organisationnelle pour les groupes d'utilisateurs concernés, contribuant à la formation du capital social. Pour atteindre ces résultats positifs, le projet a nécessité la création d'associations agricole de consommateurs d'eau (AUEA dans ce texte) autour des périmètres d'irrigation où les canaux d'irrigation devaient être améliorés et où les associations de consommateurs d'eau, seraient installées à proximité des structures d'eau potable dans les zones affectées par le projet.

Processus :

1. Guide de programmation participative

Lors de la conception, la mise en œuvre du projet a tenu compte du fait que le projet était basé sur une approche de «développement communautaire» (CD) Les dispositions de mise en œuvre du projet ont été conçues pour intégrer deux nouvelles dimensions:
- La participation des bénéficiaires dans la planification, la conception, l'exécution, l'exploitation et l'entretien des travaux et du matériel du projet (en faisant appel au mode de prise de décision participative)
- L'intégration des différents programmes sectoriels dans un ensemble plus cohérent.

Avec pour objectif de se baser sur et de s'approprier une approche participative ascendante, l'unité centrale de gestion ancrée à l'Administration du Génie Rural a engagé un cabinet d'experts-conseils (Conseil Ingénierie et développement - CID) pour entreprendre un guide de programmation participative (GPP), pour les activités du projet. Ce guide était censé être l'outil de gestion pour les approches participatives à base communautaire. Le guide devait aider les équipes de programmation participative (équipe de programmation participative-EPP) et les équipes Agriculturales Provinciales dans l'identification des besoins et des priorités des collectivités ciblées, dans l'élaboration des plans d'investissement communaux (PIC) et des plans de développement périmètre (PDP). Ainsi, la constitution de l'EPP, la formation des unités de gestion de projet au niveau local, provincial et central pour l'utilisation du manuel ont été impératives préalablement à toute action visant la mise en œuvre du projet. En réalité, après plusieurs versions provisoires, la version finale du GPP a été livrée en 2004, deux ans après la validation de l'emprunt. Cela a également été grandement postérieur à l'élaboration du PIC qui a eu lieu en 2003 pour Al Haouz et Khénifra. À Azilal, les activités ont débuté beaucoup plus tôt.

L'approche participative typique n'a pas été utilisée. Les périmètres et les communes rurales ont été identifiés sur le papier en fonction des critères définis par les EPP, le ministère de l'agriculture et les autorités locales. Les consultations étaient limitées aux communes rurales pour sélectionner les infrastructures sociales de base. Les plans des systèmes d'irrigation de petite à moyenne envergure plans ont été déterminés au niveau des périmètres bien que le type de méthode recueilli pour ce processus varie selon les interlocuteurs. L'équipe du ministère de l'agriculture a été en mesure d'utiliser l'expérience des approches participatives utilisées dans le projet Oued Lakhdar. À Khénifra, l'équipe du ministère de l'agriculture a indiqué que le guide n'avait pas beaucoup servi, étant donné que le diagnostic participatif et le PIC avaient déjà été élaborés.

Le CID a développé le GPP en associant aux différentes étapes les équipes de gestion de projet au niveau du ministère de l'agriculture et les autres firmes d'experts-conseils impliqués dans la préparation des PIC. Tous les représentants des organismes de mise en œuvre dans les trois provinces ont ensuite participé entièrement ou en partie, à des séances de formation «réadaptées», étant donné que le renforcement des capacités du GPP était initialement prévu avant l'élaboration du PIC, comprenant des séances de trois à cinq jours chacune. Les membres de l'équipe de programmation participative ont été particulièrement ciblés même si la formation a souvent eu lieu après le lancement des activités du projet. Il est à noter toutefois que le démarrage des activités à Azilal avant les deux autres provinces a contribué à peaufiner l'élaboration du GPP et à obtenir un meilleur sens d'une approche dynamique adaptée à toutes les composantes. À Azilal et Al Haouz, les cabinets de consultants impliqués dans l'élaboration des PIC ont pris part également à la formation du GPP. Bien que les plans n'ont pas été suivis de manière rigoureuse et en temps opportun, la participation de ces entreprises a joué un rôle correctif dans la finalisation des activités du projet envisagées dans le cadre des objectifs globaux et spécifiques.

2. Programmes d'investissement communal (PIC)

Les PIC ont été établis pour Al Haouz et Khénifra à travers des contrats de consultation avec des entreprises et sans aucune entreprise à Azilal. Afin de recueillir des informations primaires, le PPE, le personnel de la DPA et les cabinets de conseil ont suivi plusieurs étapes, notamment l'identification des communes et des périmètres; un diagnostic participatif et l'identification des besoins et des priorités, l'élaboration d'études de faisabilité, l'élaboration des périmètres des programmes de développement; et l'élaboration de la version finale du PIC. [17] Cette méthodologie participative a exigé plusieurs réunions avec des groupes de discussion, des discussions sur les activités du projet et la restitution des débats. À Azilal, le processus de consultation a semblé plus succinct et plus rapide. Il est important de noter que l'un des critères de sélection des périmètres a été la cohésion du groupe.

En termes de participation ascendante et de prise de décision, les approches choisies semblent avoir été initiées et réalisées avec différents niveaux de succès. D'abord, les collectivités ont été consultées, mais les modalités du choix des priorités sont demeurées obscures. Deuxièmement, il est difficile d'établir si les consultations communautaires ont été largement participatives étant donné que plusieurs entreprises ont été engagées dans les deux provinces. Dans Al Haouz, SCET Maroc a été engagé pour diriger l'élaboration du PIC. Une autre entreprise a été engagée pour assurer des modules de formation. Il semble que les femmes de plusieurs douars dans la région d'Al Haouz ont été sensibilisées sur le rôle de l'AUEA, ont eu l'occasion de soulever des questions de préoccupation et d'en discuter avec les comités membres de ces AUEA. Pourtant,

[17] SCET Maroc établit des rapports sur l'assistance dans la mission I, II et III, 2004-5 du ministère provincial de l'Agriculture (DPA) d'Al Haouz,

ces demandes, sauf si elles étaient les mêmes que celles prévues dans le cadre du DRI-PMH, n'étaient pas reflétées dans les plans de développement des périmètres. Troisièmement, même si des consultations ont ratissé large, il semble que des attentes inutiles ont été soulevées. Quatrième point, le PDP et le PIC se sont consultés au cours de la mission se rapportent à l'ensemble de la collectivité («population») et ne permettent pas de distinguer les femmes des hommes, ni rapporter les consultations des femmes séparément, ni celle des jeunes. Une association rencontrée au cours de la mission a indiqué qu'ils restituaient les propos tenus lors de la consultation aux femmes de leur communauté. De même pour le GPP, la matrice d'action ne se réfère pas du tout à des catégories socio-économiques ou gendérisées, de la population. Il se réfère plutôt uniquement à la «population» ou aux villageois et agriculteurs.

Un autre point à souligner est que le PIC examiné au cours de la mission du RA a indiqué des priorités similaires menant à la conclusion que les collectivités pourraient avoir un «menu» sur lequel ils pourraient choisir des activités à financer. Dans le PIC de la commune d'Oum Er Bia, un des points stipulait que l'équipe de programmation participative avait retenu une proposition du délégué de la santé visant la réhabilitation du centre de santé. L'objectivité des priorités exprimées pourraient aussi être facilement influencés par la composition des groupes interrogés dans les douars. Au lieu de la représentation communautaire, en fait, les déclarations peuvent correspondre à des opinions individuelles et donc les priorités et les besoins ne sont pas nécessairement représentatifs de la collectivité. La dernière considération mais non la moindre concerne les risques de capture des élites et des parties prenantes, notamment les membres de l'AUEA qui ne sont pas abordés ici, mais qui existent. Nos interactions au cours de visites sur le terrain ont été essentiellement limitées aux membres du comité de l'AUEA toutefois l'examen à mi-parcours souligne des cas de méfiance, d'incompréhension et de manque de reconnaissance du rôle de l'AUEA dans certaines collectivités posant ainsi la question de la durabilité de ces structures.

Deuxièmement, la couverture géographique de l'AUEA a des implications importantes dans leur inclusion. Une AUEA englobe généralement plusieurs douars le long du périmètre irrigué, mais les AUEA sont seulement autorisés par la loi à avoir six membres du comité. Ainsi, certains agriculteurs n'ont peut être pas considéré que l'AUEA serait compétente pour répondre à leurs besoins, et ne se sentaient pas représentés. Pourtant, d'autres considèrent que l'AUEA est uniquement responsable du village où sont situés ses locaux. Toutefois, dans les autres AUEA, il semble qu'un accord a été conclu: qu'un membre du comité représente plusieurs villages, de manière à couvrir tous les villages associés à la zone irriguée commune.

Au niveau de chaque province, les PIC ont été validés par le Comité provincial du développement rural présidé par le gouverneur en présence des présidents des communes et ont octroyé des accords contractuels.

À Azilal et à Al Haouz, les PDP ont été traduits en arabe et transmis à l'AUEA. En revanche, à Khénifra, les PDP n'ont pas été validés en raison d'un désaccord entre le ministère de l'agriculture et le cabinet de consultants.

Dans certains cas, les PDP n'étaient apparemment pas assez discutés, ni partagés avec la population locale. En bref, d'importantes opportunités ont été manquées pour améliorer la qualité de la participation et le débat à ce stade initial du projet, en garantissant un processus transparent et équitable.

3. Le renforcement des capacités de l'AUEA

Toutes les AUEA ont bénéficié d'un programme de renforcement des capacités conçu avec plusieurs modules. [18] Tous les membres du comité AUEA rencontrés au cours de la mission ont exprimé leur satisfaction quant aux modules de formation qui ont permis aux participants de se familiariser avec l'organisation et la gestion financière, la comptabilité, la résolution des conflits et la planification, entre autres. [19] D'autres impacts de cette formation sont l'acquisition d'un statut juridique, la représentativité vis-à-vis de l'administration, la connaissance acquise sur la gestion et l'entretien des systèmes d'irrigation de petite à moyenne envergure. [20] Néanmoins, plusieurs ont noté la nécessité d'une deuxième phase de renforcement des capacités et un suivi plus constant. Il a également été souligné que la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions de l'AUEA et d'autres outils acquis se sont arrêtés brutalement à l'issue des séances de formation. Deux raisons principales ont été évoquées pour expliquer cette situation: - les techniciens (7ème membre), qui ont participé au cycle de formation des AUEA n'ont pas donné suite aux premiers formateurs pour consolider le processus d'apprentissage et le reproduire. La retraite d'un important groupe du personnel du CT a affaibli cette surveillance. -Les modules n'étaient pas transmis aux nouveaux membres après le renouvellement (partiel ou total) de la gestion des conseils d'administration de l'AUEA. Dans certains cas, les documents de formation et les documents administratifs de l'AUEA n'ont pas été transférés aux nouveaux membres.

3. Impact de l'approche participative et intégrée

La principale innovation du projet a été la prise de décision participative à l'égard des systèmes d'irrigation et des infrastructures complémentaires, mais de nombreux fonctionnaires du gouvernement ont dû être formés sur cette approche. La disponibilité limitée du personnel de l'administration ayant une bonne connaissance de l'approche participative a été identifiée comme un risque important dans le DEP.

La mise en œuvre du cadre institutionnel et les mécanismes de coordination nécessaires pour un développement durable intégré et le développement participatif au niveau local et régional ont demandé beaucoup plus de temps que prévu. Par ailleurs, l'élaboration d'outils participatifs et le soutien méthodologique de planification et de programmation (PIC, PDP) et l'adhésion des groupes cibles et les parties prenantes au processus de développement participatif ont exigé beaucoup d'efforts et de temps.

L'approche retenue semble trop complexe pour les plans d'investissement initialement prévus, avec un résultat suscitant des attentes des collectivités en particulier des femmes qui ne sont pas satisfaites.

Néanmoins, les gains institutionnels du projet sont très importants dans les 3 provinces, en dépit de la lenteur dans la mise en œuvre du projet. Le projet fait campagne en faveur de l'utilisation

[18] Le diagnostic participatif et la mise en place des AUEA, la distribution et la gestion de l'eau, la gestion technique des réseaux d'irrigation, la durabilité des AUEA, le suivi et évaluation

[19] Rapport du bureau d'études SCET Maroc, province d'Al Haouz.

[20] Présentation des activités du projet à CPRDR, ministère de l'agriculture de Marrakech, mars 2009

d'une approche participative, soit en améliorant ses processus de mise en œuvre ou en adaptant l'approche contextuellement, en tenant compte des contraintes de temps et le contexte.

Le processus de prise de décision participatif n'a pas été mis à l'essai et les ressources nécessaires pour le faire fonctionner ont largement été sous-estimées. Il n'y avait pas de données de référence et les indicateurs de résultats ont été mal choisis. Toutefois, étant donné le caractère précurseur de l'approche participative telle que proposée par le projet, dans les collectivités concernées, on peut facilement estimer que les associations ont jugé utile, autonomisant et gratifiant d'être impliquées dans l'identification, la planification, la mise en œuvre et la conception de leur propre développement.

En tant qu'outil, l'approche participative intégrée semble avoir été relativement bien réussie comme un outil de création formelle d'homologues associatifs vis-à-vis de l'administration, permettant une identification ascendante des besoins et des priorités. Cet outil devra encore être renforcé dans la création de structures durables capables de conduire leur propre développement.

Les dispositions institutionnelles visant à atteindre une plus grande participation des bénéficiaires et l'intégration des programmes sectoriels ont été pilotées avec succès. Une plus grande décentralisation de la planification, de la conception et de l'exécution des programmes et des services en milieu rural de manière intégrée a été réalisée avec la participation des bénéficiaires.

En tant que processus, la logique de développement d'une approche intégrée, bien que relativement nouvelle dans ces domaines, s'est révélée utile à la mise en œuvre des composantes qui prenaient en compte l'amélioration de la production agricole, l'amélioration de l'accès aux marchés et l'amélioration des conditions de santé et d'éducation. En bref, l'approche intégrée s'est avérée essentielle pour parvenir à l'amélioration des conditions de vie (l'un des objectifs de développement du projet) et à la réduction de la pauvreté dans les trois provinces.

La composition intégrée de la PPE avec des représentants de différents ministères est un autre résultat positif de la mise en œuvre technique du projet. En outre, la loi exige que l'agent de vulgarisation agricole (c'est-à-dire un technicien du centre local de vulgarisation agricole) occupe la fonction de «septième membre» dans le conseil d'administration des AUEA; sa mission est de soutenir les membres des AUEA pour les questions techniques.

Le mécanisme d'établissement de rapports institutionnels a également porté beaucoup d'attention à la promotion de l'appropriation et de la redevabilité des parties prenantes en impliquant des gouverneurs et des associations d'usagers de l'eau, entre autres, lors des réunions de supervision au niveau provincial..

Néanmoins, il est nécessaire de signaler certaines insuffisances de cette approche, comme processus afin d'en tirer des enseignements. Certaines de ces limitations ont été mentionnées par les AUEA ainsi que les agences d'exécution.

- L'insuffisance des consultations communautaires, notamment l'intégration non systématique des femmes et des jeunes dans les consultations.
- Des ressources humaines insuffisantes en matière de techniques de surveillance: un personnel davantage formé et dévoué au projet serait essentiel à la réussite et à la viabilité d'un projet de type «développement communautaire» (CD), ce qui nécessite un contact étroit et constant avec les collectivités. L'équipe de base devra aussi être renforcée par des profils sociaux de manière à assurer une meilleure et plus adéquate supervision des activités du projet.

- Le manque de disponibilité du personnel du gouvernement ayant une bonne connaissance de l'approche de programmation participative. [21]
- Le manque de formation et des possibilités d'apprentissage du personnel concerné
- Le manque de consultation et de capitalisation avec d'autres projets (Lakhdar)

4. Évaluation de la durabilité des associations de la collectivité : financière et institutionnelle

1. Financière

En plus des aspects d'intégration, la participation des bénéficiaires a constitué l'un des concepts de base qui sous-tendent le projet DRI-PMH. Cependant, la réticence des usagers de l'eau à contribuer au coût des investissements a été identifiée comme l'un des risques importants dans le DEP. Cette participation implique d'une part, que les bénéficiaires participent à la programmation, à la conception, à la construction et à l'exploitation des infrastructures prévues par le projet, et d'autre part, que les bénéficiaires s'engagent à contribuer à l'investissement initial et qu'ils prennent en charge les coûts d'exploitation et de maintenance en cours afin d'assurer la pérennité des travaux. La contribution financière signifiait également un engagement et la pertinence du projet, un sentiment d'appropriation et l'une des conditions pour une amélioration durable des revenus et du niveau de vie.
Pour le programme de réhabilitation de systèmes d'irrigation de petite à moyenne envergure, un taux de contribution a été établi et accepté comme un taux forfaitaire de 10 pour cent dans les accords contractuels entre l'administration et les associations de consommateurs. Pour les routes rurales, la collectivité devait contribuer au moins 5% du coût des investissements. Pour l'eau potable et l'assainissement, la contribution aux coûts des investissements de la collectivité et des bénéficiaires s'élevait à 15 % et 5 %, respectivement.
Le recouvrement des coûts auprès des utilisateurs n'a pas été efficace à 100% dans toutes les AUEA. Les résultats sont mitigés. Les discussions avec les membres des AUEA et les autres parties prenantes au cours de la mission *ICR* ont donné lieu à plusieurs explications possibles. Dans certains douars, la contribution de 10% a été possible après la réalisation des travaux par le biais du remboursement progressif (Aït Akka, Assif Aït N'Jaâ, Tigardi). Dans d'autres AUEA, il n'a pas été possible d'honorer à temps la contribution à cause d'une certaine méfiance entre les utilisateurs (compte tenu des difficultés générées par le retard pris dans le lancement des ouvrages, le manque de revenus provoqués par deux années successives de sécheresse, la fin de construction des routes rurales a conduit à des difficultés dans la commercialisation des produits agricoles), le manque de sensibilisation des utilisateurs et l'insuffisance de la supervision de l'AUEA et de leur soutien.

[21] À Khénifra, la surveillance et le suivi institutionnel de l'association est censée être coordonnée entre les CT, représentés par le septième membre et des ministères provinciaux de l'Agriculture (DPA), en particulier la Cellule d'Appui aux AUEA. Sur la base de nos discussions à Khénifra, il semble que la plupart du soutien à l'AUEA ait été fourni par le CT. Il est important de noter que les quatre CT de la province de Khénifra ont des cas de figure d'effectifs différents allant d'"un septième" membre responsable d'une AUEA à un seul membre responsable de 11 AUEA. Au ministère de l'agriculture la cellule d'appui est composée de quatre membres du personnel, l'un des services des Aménagements et les quatre autres du CT. Le rôle de la Cellule d 'Appui demeure imprécis, la mission n'a pas obtenu de réponses claires au sujet de son mandat, du cadre d'intervention, et les associations qui se sont réunies ont cité le CT comme source de soutien plutôt que la cellule d'appui.

Dans le passé, la Banque mondiale a recommandé que le ministère de l'agriculture intensifie ses efforts pour mobiliser la contribution financière des bénéficiaires qui pourrait être bloquée sur un compte bancaire afin de pouvoir entreprendre les travaux de réparation en cas de besoin. Néanmoins, l'accent mis sur la contribution financière des utilisateurs par rapport aux investissements a souvent masqué les autres formes de contribution, plus difficile à mesurer et leur participation aux efforts de développement en dépit de leur importance.
En plus des contributions aux investissements, les membres des AUEA doivent payer la cotisation annuelle. La plupart des AUEA semblent avoir mieux réussi à collecter les cotisations plutôt que la première contribution aux coûts d'investissement.

Étant donné l'importance des contributions et des redevances comme preuve de leur engagement au projet et en tant que moyens de viabilité financière, le recouvrement partiel des coûts peut indiquer la limitation des chances de réussir dans ce domaine. Il est également utile de poser la question de la contribution des bénéficiaires par rapport aux coûts d'investissement comme mesure efficace d'appropriation des bénéficiaires, la rapidité d'exécution, les mécanismes institutionnels de comptabilité et de collecte et sa pertinence dans le calendrier d'un projet. La loi 84 Marocaine stipule que les bénéficiaires de programmes d'irrigation contribuent en nature ou en espèces à des investissements, mais il semble que dans les programmes de systèmes d'irrigation de petite à moyenne envergure, les bénéficiaires ont tendance à ne pas contribuer. Dans les projets futurs, la Banque devrait s'efforcer d'harmoniser ses pratiques avec les programmes nationaux.

2. Institutionnelle

AUEA

La constitution des AUEA reste l'un des acquis du projet. Si l'impact positif est mesuré par la capacité à maintenir et à réparer des systèmes d'irrigation de petite à moyenne envergure, il est estimé que les AUEA peuvent réussir durablement à jouer ce rôle, puisque les 'AUEA sont en fait une version formalisée d'organisations de consommateurs d'eau traditionnelles établies depuis longtemps Si les AUEA sont évaluées sur leur capacité institutionnelle et leur autonomie à générer des projets générateurs de revenus et, à terme, le développement de leurs régions, il semble que de nombreuses associations n'ont pas encore réussi dans cette voie.

La majorité des membres des AUEA rencontrés sur le terrain sont bien conscients de l'importance de leur rôle actuel et futur, après la réalisation du projet. Ils sont motivés à préserver et à consolider les acquis des projets comme en témoignent les nombreuses initiatives prises par les associations pour maintenir les infrastructures mises en place (routes rurales, protection et discussion de certaines sections). Mais ils sont aussi conscients de la limite de leurs capacités actuelles et ils ne cachent pas leur inquiétude quant à l'insuffisance de la supervision en comparaison avec les besoins et les défis à relever. Ces estimations ont été partagées par de nombreuses personnes rencontrées au cours des visites sur le terrain. Ils ont souligné l'importance et la pertinence des résultats économiques, sociaux et institutionnels du projet (en termes d'intégration), mais ont été unanimes quant à la fragilité de ces derniers, étant donné la très courte durée du projet en comparaison avec l'importance des besoins en assistance technique, organisationnels et de supervision par l'administration et les services techniques des agriculteurs vivant dans des zones isolées depuis longtemps.
À Khénifra, Azilal et Al Haouz, les AUEA ont indiqué le besoin d'appui continu des ministères provinciaux de l'Agriculture (DPA) et des CT. Notamment, les séances de formation, le contrôle et le suivi des CT, le dynamisme et l'intérêt des membres constituent une base solide de la pérennité et de la capacité à poursuivre des activités connexes du projet DRI-PMH/ La plupart

des associations qui ont été rencontrées, ont indiqué un soutien continu pour soit renforcer la cohésion du groupe, les processus d'apprentissage ou de capacité à bâtir une stabilité financière. Le renforcement des capacités institutionnelles des AUEA va de paire avec un renforcement des ressources humaines dans le CT et les ministères provinciaux de l'Agriculture (DPA), l'utilisation continue et adéquate des outils participatifs et de formation (tels que le Guide de programmation participative (GPP).

Dans d'autres AUEA, les principes de participation, la mobilisation de la collectivité et la cohésion devront être rétablis car les AUEA ne représentent ni les intérêts de la collectivité, ni ne jouent leur rôle de gestionnaire. Il est intéressant de noter que, à Azilal, le ministère provincial de l'Agriculture (DPA) a lancé un débat sur les moyens de consolider les capacités institutionnelles de l'AUEA à travers la recherche d'opportunités de renforcement des capacités financières avec des organisations non gouvernementales et des initiatives de l'Etat.

Élargissement du rôle des AUEA

Selon la perspective de développement rural intégré, les AUEA seront appelées à jouer un rôle plus actif.

Les AUEA ont certes montré des indices très encourageants pour assumer leurs responsabilités dans la gestion d'infrastructure des systèmes d'irrigation de petite à moyenne envergure en s'impliquant activement dans la conception, le suivi et l'exécution des travaux. Mais, en réalité, la validation de leur rôle reste largement tributaire de leurs capacités financières, qui connaissent dans l'ensemble, un déficit. Pour atténuer de potentiels effets d'affaiblissement liés à des difficultés de financement, les AUEA auront besoin d'une plus étroite surveillance technique de la part des CT et des ministères provinciaux de l'Agriculture (DPA). Par ailleurs, leurs capacités de gestion administrative, de gestion technique et financière restent encore rudimentaires et nécessiteront une assistance supplémentaire de la part de l'administration.

Une expérience positive et qui pourrait être reproduite chez les AUEA a été menée dans le projet PABVOL (plan de développement de l'Oued Lahdar). Les comités de douars (similaires aux AUEA) sont structurés en associations de développement local (ADL) chargées de l'identification et de la préparation de divers plans. Deux structures exploitées dans le cadre de ce projet: l'ADS (agence de développement social) en tant que structure d'Etat pour le financement et le renforcement des capacités et l'AADEC (Azilal association pour l'environnement et le marketing) en tant que structure locale de surveillance et de contrôle des ADL. Ce partenariat a permis la formation et la durabilité de 14 ADL sur 26 comités pré existants. Certains éléments de ce succès, sont notamment la connaissance du terrain et la présence permanente dans les collectivités de l'AADEC comme structure locale d'intermédiation, la supervision continue, un mandat plus large de l'ADL (que celui de l'AUEA) et la répartition adéquate du personnel de terrain à travers les douars.

AUEP (association d'usager d'eau potable)

Les AUEP ont été constituées et nommées responsables de l'utilisation et de la gestion des réseaux d'eau potable. Comme prévu par les conventions signées entre les AUEP et les communes rurales, la gestion comprend la surveillance du fonctionnement des pompes, la maintenance et l'entretien de l'équipement. Les comités d'AUEP s'engagent également à s'occuper des compteurs et d'établir les factures, même si nombre d'entre eux n'ont pas bénéficié de la même formation que les AUEA.

Gestion de la performance diffère selon les capacités financières, l'adhésion des comités et la nature du service fourni. La mission a visité une seule AUEP dans la province d'Azilal. Globalement, il semble que les AUEP ne bénéficient pas de suffisamment de contrôle pour leur permettre de gérer de manière durable et efficacement les systèmes d'eau potable. La gestion financière et administrative est, dans la majorité des cas imprévisible et ne correspond pas à la réglementation en vigueur. Pour remédier à cette situation, il est nécessaire de fournir aux AUEP une formation de base leur permettant de mettre en place un système transparent de gestion financière (ouverture de comptes, facturation et comptabilité) et des techniques de base pour le service et la maintenance.

Activités génératrices de revenus

D'un point de vue de la participation, l'une des limites du DRI-PMH a été la faible participation des femmes et des jeunes. Les activités génératrices de revenus ont été conçues à une étape ultérieure, et le plus souvent confiée à des femmes. Bien qu'elles n'aient pas été conçues à l' origine comme une composante, les activités génératrices de revenus (AGR) ont donné lieu à quelques répercussions sociales et économiques positives. Certains résultats positifs sont : l'augmentation des revenus, l'autonomisation et le renforcement des capacités. Dans les trois ministères de l'agriculture, 41 AGR ont été mises en place, une moyenne d'une AGR par CT, par année. La plupart des activités tournaient autour de l'élevage de bovins et de chèvres et l'apiculture.

La conception et la planification des activités, leur gestion et leur degré de succès varient selon les régions. Dans plusieurs localités, ces structures ont non seulement ciblé très peu de femmes, mais semblaient occupationnelles et informelles, le budget et les ressources humaines allouées étaient donc insuffisants pour générer des effets durables. Ces associations n'ont pas bénéficié de formations.

Les enseignements tirés sont que des effectifs et un budget adéquats doivent être programmés afin de définir une base solide pour le développement des AGR. De même, une approche intégrée serait cruciale et devrait intégrer le financement, la production, la valorisation, le renforcement des capacités et la commercialisation.

5. Réalisation de l'ODP par l'approche participative intégrée?

Les avantages sociaux réalisés sont les suivants :

- Amélioration des revenus et du niveau de vie en milieu rural,
- Amélioration de la participation et de l'accès des bénéficiaires au processus décisionnel et à l'investissement
- Opportunités, promotion du processus d'appropriation des investissements de projets ainsi que leur durabilité, et
- Augmentation de la capacité organisationnelle pour les collectivités rurales et les groupes d'utilisateurs concernés, contribuant à la formation du capital social.

Accès aux marchés

De meilleures routes se sont traduites par une amélioration de l'accès aux marchés pour les produits agricoles, soit par les agriculteurs eux-mêmes ou par le biais d'intermédiaires. L'amélioration de l'accès signifie donc une augmentation des ventes et des recettes.

Accès à l'eau potable

L'accès à l'eau potable a contribué à améliorer la santé des collectivités, comme elle a réduit les risques de propagation de maladies liées à l'eau. Les raccords individuels ont constitué un changement radical dans les maisons et dans le comportement des femmes et des jeunes filles. Les enquêtes menées dans certains douars ont indiqué que les femmes au foyer et les jeunes filles ont gagné beaucoup de temps dans les corvées quotidiennes d'eau. [22]
Le fait que davantage de filles peuvent maintenant aller à l'école peut être attribué en partie à l'accès à l'eau à domicile. Cependant, les connexions à domicile ont incité les usagers à consommer plus d'eau que par le passé, ce qui a conduit à l'augmentation des eaux usées. Aucune des localités visitées n'a envisagé la construction d'un réseau sanitaire. Ainsi, les eaux usées sont évacuées dans des puits individuels ou tout simplement rejetés à l'extérieur. Cette situation risque de polluer les sources d'eau naturelles, notamment parce que ces puits sont construits sans fosses sceptiques et de manière traditionnelle.

Scolarisation des enfants

Les routes rurales ont facilité le transport des écoliers. La construction et réhabilitation des infrastructures scolaires (électrification, raccordement à l'eau et construction de latrines) ont eu un effet très positif sur la scolarisation et l'assiduité des enfants.

Accès aux services de santé

La réhabilitation des établissements de santé a été principalement centrée sur la réhabilitation des centres de santé, et la construction de logements pour les infirmières a facilité les conditions de soins pour les collectivités ciblées.

Les répercussions du projet sont appréciées notamment en termes d'amélioration des revenus et du niveau de vie des populations ciblées. En plus de l'examen des données, des groupes de discussions ont permis de tirer la conclusion que l'accès à l'école, aux centres de santé et à l'eau potable a eu un impact positif, une activité renforçant parfois l'effet de l'autre, en comparaison avec la situation de référence. [23]

6. Les enseignements tirés de l'intégration de l'approche participative

Les enseignements tirés des programmes de développement rural antérieurs montrent que la flexibilité et les approches de base, axées sur la demande sont essentielles à l'élaboration de la notion d'appartenance, définissant les priorités locales et jetant les bases d'une meilleure mise en

[22] FAO

[23] La mise en œuvre des installations socio-économiques (routes rurales, écoles, accès à l'eau potable, structures de santé et électrification)

œuvre/pérennité. Toutefois, les approches fondées sur la demande des collectivités ont eu un succès mitigé dans la promotion de l'infrastructure rurale et des investissements sociaux en raison de la participation excessive des autorités locales.
Avec le DRI-PMH, l'approche participative a été bénéfique, même si elle aurait pu être plus efficace et durable .

- en planifiant et en mettant à disposition suffisamment de ressources humaines pour permettre de mettre en œuvre l'approche participative,
- en concevant et en comprenant mieux le mécanisme de l'engagement des bénéficiaires,
- le budget et le processus de passation de contrats aurait pu être ait moins centralisé et donc plus propice au développement communautaire des collectivités
- Un processus participatif de retour de l'information et d'information aurait pu être mis en place à l' intention des bénéficiaires pour exprimer leurs priorités et s'assurer de leur mise en œuvre,
- Des ressources supplémentaires et flexibles auraient pu être mises à la disposition des provinces participantes pour répondre à l'accroissement des besoins des bénéficiaires d'une manière intégrée,
- l'approche participative aurait pu elle-même être plus apte à répondre aux objectifs du projet.

DOCUMENTS CONSULTES

1. Mars 2009. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et la Pêche Maritime, DPA D'Azilal, Programme de DRI, centré sur la petite et moyenne hydraulique : Rapport d'achèvement.

2. Mars 2009. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et la Pêche Maritime, DPA D'Azilal, Programme de DRI, centré sur la petite et moyenne hydraulique : Rapport de la Composante développement agricole.

3. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et la Pêche Maritime, DPA de Marrakech. Assistance Technique pour l ' Etablissement des Programmes d'Investissements Communaux de D.R.I centré sur la petite et moyenne Hydraulique dans la province d'Al Haouz : Plan D'investissement Communal (Commune Rurale de Ait Adel).

4. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et la Pêche Maritime, DPA de Marrakech. Assistance Technique pour l ' Etablissement des Programmes d'Investissements Communaux de D.R.I centré sur la petite et moyenne Hydraulique dans la province d'Al Haouz : Plan D'investissement Communal (Commune Rurale Tamagarte).

5. Mars 2009. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et la Pêche Maritime, DPA de Marrakech. Projet de Développement Rural Intégré centré sur la PMH : Rapport principal.

6. Mars 2009. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et la Pêche Maritime, DPA de Marrakech. Projet de Développement Rural Intégré centré sur la PMH : Fiches Projet et Périmètres.

7. Décembre 2008. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et la Pêche Maritime, DPA de Marrakech. Service de la Production Agricole. Projet de Développement Rural Intégré centré sur la PMH: Rapport sur l'Etat d'avancement du projet DRI-PMH. Composante Développement Agricole.

8. Mars 2009. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et la Pêche Maritime, DPA de Marrakech. Projet de Développement Rural Intégré centré sur la PMH: Annexes.

9. Mars 2009. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et la Pêche Maritime, DPA de Khenifra. Projet de Développement Rural Intégré centré sur la PMH: Rapport sur l'Etat d'avancement au 7. 03. 2009.

10. Mars 2005. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et la Pêche Maritime. Administration du Génie Rural. Direction des Aménagements Hydro-Agricoles. Projet de Développement Rural Intégré centré sur la PMH: Rapport d'évaluation à mi parcours : rapport principal.

11. Mars 2005. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et la Pêche Maritime. Administration du Génie Rural. Direction des Aménagements Hydro-Agricoles. Projet de Développement Rural Intégré centré sur la PMH: Rapport d'évaluation à mi parcourt : annexes

12. Novembre 2004. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. DPA de Marrakech. Assistance Technique pour l ' Etablissement des Programmes d'Investissements Communaux de D.R.I centré sur la petite et moyenne Hydraulique dans la

province d'Al Haouz. Mission II : Programme d'Investissement Communal (PIC) et Programme D'investissement Provincial (PIP). SCET-Maroc.

13. Novembre 2004. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. DPA de Marrakech. Assistance Technique pour l ' Etablissement des Programmes d'Investissements Communaux de D.R.I centré sur la petite et moyenne Hydraulique dans la province d'Al Haouz. Mission II : Identification des besoins et priorités. Mission II. 1. Fiches périmètres et douars associes/ Communes Rurales : Ait Adel, Abadou et Tazarte. SCET-Maroc.

14. Novembre 2004. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. DPA de Marrakech. Assistance Technique pour l ' Etablissement des Programmes d'Investissements Communaux de D.R.I centré sur la petite et moyenne Hydraulique dans la province d'Al Haouz. Mission I : Identification Communale. SCET-Maroc.

15. Mai 2004. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. DPA de Marrakech. Assistance Technique pour l ' Etablissement des Programmes d'Investissements Communaux de D.R.I centré sur la petite et moyenne Hydraulique dans la province d'Al Haouz. Mission III : Programme d'Investissement Communal et Provincial : Etude De Faisabilité. SCET-Maroc.

16. Novembre 2004. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. DPA de Marrakech. Assistance Technique pour l ' Etablissement des Programmes d'Investissements Communaux de D.R.I centré sur la petite et moyenne Hydraulique dans la province d'Al Haouz. Mission II : Identification des besoins et priorités. Mission II. 1 : rapport de présentation. Edition provisoire. SCET-Maroc.

17. Mars 2009. FAO. Assistance Technique aux cellules de gestion du projet de développement rural centré sur la petite et moyenne hydraulique (DRI-PMH). Consultation pour l'évaluation rétrospective des résultats du projet DRI-PMH : rapport principal. SCET-Maroc.

18. Mars 2006. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches maritimes. Direction Provinciale de l'Agriculture de Marrakech. Formation- Animation des Associations d'Usagers des Eaux Agricoles (AUEA) des Périmètres de Petite et Moyenne Hydraulique d'Al Haouz - Lot 1 : rapport d'exécution de la phase 1 : **sensibilisation concertation.** A.D.I, groupe ONA.

19. Juin 2006. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches maritimes. Direction Provinciale de l'Agriculture de Marrakech. Formation- Animation des Associations d'Usagers des Eaux Agricoles (AUEA) des Périmètres de Petite et Moyenne Hydraulique d'Al Haouz - Lot 1 et 2: rapport d'exécution de la phase 3 : **session spécialisée : gestion administrative et financière de l'AUEA.** A.D.I, groupe ONA.

20. Mars 2006. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches maritimes. Direction Provinciale de l'Agriculture de Marrakech. Formation- Animation des Associations d'Usagers des Eaux Agricoles (AUEA) des Périmètres de Petite et Moyenne Hydraulique d'Al Haouz - Lot 1 : rapport d'exécution de la phase 1 : **session 1 : Fondement de l'AUEA et diagnostic participatif.** A.D.I, groupe ONA.

21. Mars 2006. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches maritimes. Direction Provinciale de l'Agriculture de Marrakech. Formation- Animation des Associations d'Usagers des Eaux Agricoles (AUEA) des Périmètres de Petite et Moyenne

Hydraulique d'Al Haouz - Lot 1 : rapport d'exécution de la phase 2 : **session 2: Valorisation de l'eau a la parcelle et répartition et distribution de l'eau.** A.D.I, groupe ONA.

22. Mars 2006. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches maritimes. Direction Provinciale de l'Agriculture de Marrakech. Formation- Animation des Associations d'Usagers des Eaux Agricoles (AUEA) des Périmètres de Petite et Moyenne Hydraulique d'Al Haouz - Lot 1 : rapport d'exécution de la phase 2 : **session 3: gestion technique et entretien des réseaux.** A.D.I, groupe ONA.

23. Juin 2006. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches maritimes. Direction Provinciale de l'Agriculture de Marrakech. Formation- Animation des Associations d'Usagers des Eaux Agricoles (AUEA) des Périmètres de Petite et Moyenne Hydraulique d'Al Haouz - Lot 1 : rapport d'exécution de la phase 3 : **session 4: vie de l'AUEA.** A.D.I, groupe ONA.

24. Octobre 2006. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches maritimes. Direction Provinciale de l'Agriculture de Marrakech. Formation-Animation des Associations d'Usagers des Eaux Agricoles (AUEA) des Périmètres de Petite et Moyenne Hydraulique d'Al Haouz - Lot 2 : rapport d'exécution de la phase 3 : **session 5: Suivi évaluation.** A.D.I, groupe ONA.

25. Juin 2006. Royaume du Maroc, Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches maritimes. Direction Provinciale de l'Agriculture de Marrakech. Formation- Animation des Associations d'Usagers des Eaux Agricoles (AUEA) des Périmètres de Petite et Moyenne Hydraulique d'Al Haouz - Lot 1 et 2: Implication de la femme a la vie de l'AUEA. **Rapport d'exécution des séances de sensibilisation auprès des femmes**. A.D.I, groupe ONA.

26. World Bank. DRI-PMH aide-mémoires des missions de supervision

27. World Bank. DRI-PMH Document d'évaluation du projet

CARTE

I N S E R T

M A P

H E R E

AFTER APPROVAL BY COUNTRY DIRECTOR

AN ORIGINAL MAP OBTAINED FROM GSD MAP DESIGN UNIT

SHOULD BE INSERTED

MANUALLY IN HARD COPY

BEFORE SENDING A FINAL ICR TO THE PRINT SHOP.

NOTE: To obtain a map, please contact

the GSD Map Design Unit (Ext. 31482)

A minimum of a one week turnaround is required