



HAL
open science

Guide de montage et d'évaluation des projets de développement intégré territoriaux

Philippe Le Grusse, R. Harbouze

► **To cite this version:**

Philippe Le Grusse, R. Harbouze. Guide de montage et d'évaluation des projets de développement intégré territoriaux. [Rapport de recherche] CIHEAM-IAMM. 2018, pp.57. hal-02140800

HAL Id: hal-02140800

<https://hal.science/hal-02140800>

Submitted on 29 May 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

المملكة المغربية
Royaume du Maroc



وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات

Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural
et des Eaux et Forêts



Guide de montage et d'évaluation des Projets de développement intégré Territoriaux

Juin 2018

DIRECTION DE DEVELOPPEMENT DE L'ESPACE RURAL ET DES ZONES DE MONTAGNE

Quartier Administratif, Place Abdellah Chefchaouni-Rabat-Chellah

Tél. : 0537 66 54 67/68 ; Fax : 0537 76 14 73 ; Centre d'Information : 08 020 020 50

مديرية تنمية المجال القروي والمناطق الجبلية

الحي الإداري - ساحة عبد الله الشفشاوني-الرباط - شالة

مركز التواصل :

الهاتف : 0537 66 54 67/68 - الفاكس : 0537 76 14 73 -

Table des matières

Liste des abréviations	3
Préambule	5
1. Contexte de l'étude.....	5
2. Objectifs du guide.....	6
3. Composition du guide	6
Partie I- Elaboration d'un projet de développement rural territorialisé et gouvernance	8
1. Enjeux, objectifs, approches et démarches d'intervention.....	8
1.1 Schéma organisationnel de mise en œuvre des projets	8
1.2 Stratégie de Développement Intégré des Zones de Montage	9
1.2.1 Contexte national et international	9
1.2.2 Stratégie de Développement Intégré des Zones de Montage	11
1.2.2.1. Volet Social.....	12
1.2.2.2. Volet «Projets Intégrés et Territorialisés»	12
1.2.2.3. Volet «Projets Structurants».....	12
1.2.3 Opérationnalisation.....	13
1.3 Les procédures d'attribution et de financement des projets par les partenaires de la DDERZM.....	13
1.3.1. Les partenaires institutionnels	13
1.3.1.1. L'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE)	13
1.3.1.2. Le Ministère de l'Équipement (la DRCR)	15
1.3.1.3. Le Ministère de la Santé.....	16
1.3.1.4. Le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	18
1.3.1.5. Le Ministère de l'Intérieur.....	20
1.3.2. Les bailleurs de fonds internationaux	23
1.3.2.1. L'Agence Française de Développement	24
1.3.2.2. La Banque Mondiale.....	26
1.3.2.3. L'USAID	27
1.3.3. Les bailleurs de fonds nationaux.....	31

2.	Etapes d'élaboration et de construction d'un projet de territoire	31
2.1	La notion de territoire, de programme de développement et de projet de développement	32
2.1.1.	La notion de territoire	32
2.1.1.1.	La composante environnementale et socioéconomique	32
2.1.1.2.	La composante ethnique.....	33
2.1.1.3.	La composante administrative	33
2.1.2.	La notion de programme de développement	33
2.1.3.	La notion de projet de développement.....	34
2.2	Les éléments à présenter pour le montage d'un projet.....	34
2.3	Logique d'intervention du projet	36
2.3.1.	Étape 1 Contexte /Analyse du cadre général du projet	37
2.3.2.	Étape 2 Analyse des parties concernées	37
2.3.3.	Étape 3 Analyse du problème/Analyse de la situation.....	38
2.3.4.	Étape 4 Analyse des objectifs	40
2.3.4.1.	Objectif de développement ou objectif global	41
2.3.4.2.	Objectifs du projet ou objectifs spécifiques.....	41
2.3.4.3.	Résultats ou extraits.....	41
2.3.5.	Étape 5 Activités	41
2.3.6.	Étape 6 Ressources ou moyens	42
2.3.7.	Étape 7 Mesure de la réalisation des objectifs à l'aides d'indicateurs	42
2.3.8.	Étape 9 Hypothèses et risques	46
Partie II : Evaluation prévisionnelle et d'impact : Indicateurs.....		47
1.	Evaluation comptable et financières des activités et actions d'un projet	47
1.1	Le plan d'engagement	48
1.2	Le plan de déboursement.....	50
2.	Evaluation financière et économique des « projets intégrés de développement territoriaux »	51
2.1	Analyse financière	51
2.1.1.	Calcul de la valeur actualisée nette (VAN)	52
2.1.2.	Calcul du taux de rentabilité interne (TRI)	52
2.2	Analyse économique	53
3.	Evaluation de la composante durabilité dans la prise en compte de l'adaptation au changement climatique.....	54

Liste des abréviations

AEP	Approvisionnement en Eau Potable
AFD	Agence Française de Développement
AO	Agreement Officer
APS	Annual Program Statement
BI	Branchements Individuels
CDCS	Stratégie globale de coopération au développement
CDP	Programme de Développement Coopératif
CHU	Centre Hospitalo-Universitaire
CIPDR	Conseil Interministériel Permanent du Développement Rural
CNDERZM	Commission Nationale de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagnes
CNOPS	Caisse Nationale des Organismes de Prévoyance Sociale
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CO	Contracting Officer
CRDERZM	Commission Régionale de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagnes
CRM	Croissant Rouge Marocain
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique
DAR	Direction des Affaires Rurales
DAS	Division de l'Action Sociale
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DP	Demande de propositions
DRCR	Direction des Routes et de la Circulation Routière
EDI	Ecosystèmes de Développement Intégré
ENPARD	European Neighbourhood Programme for Agriculture and Rural Development
FCI	Facteur de Consensus Informateur
FDR	Fonds de Développement Rural
FFEM	Fonds français pour l'environnement mondial
FICOL	Facilité de Financement des Collectivités territoriales française
FISONG	Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG
FISONG	Facilité d'Innovation Sectorielle pour LES ONG
FORIM	le Forum des organisations de solidarité internationale issues des migrations
GPSA	Partenariat mondial pour la responsabilité sociale
ILDH	Initiative Locale de Développement Humain
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
IOV	Indicateurs objectivement vérifiables
MAPMDREF	Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts
MED	Moteurs Economiques Durables
MENFPESRS	Ministère de l'Education Nationale, de la formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
METL	Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique
MS	Ministère de la Santé
NF	Niveau de Fidélité

NOFO	Notice of Funding Opportunity
ODD	Objectifs de développement durable
ONEE	Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la Société Civile
PAGER	Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau potable des populations Rurales
PEP	Projets Environnementaux Prioritaires
PNRR	Programme National des Routes Rurales
PPI	Programme de petites initiatives
PRA/OSIM	Programme d'appui aux projets des organisations de solidarité internationale issues de l'immigration
PRDTS	Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociale
RD	Recherche et Développement
REMS	Le Réseau des Etablissements Médico-Sociaux
RESSP	Réseau des Etablissements de Soins de Santé Primaires
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RH	Réseau Hospitalier
RISUM	Réseau Intégré des Soins d'Urgence Médicale
RSE	Responsabilité Sociale et Environnementale
SMART	Specific, Measurable, Accurate, Realistic and Timebound
SNDERZM	Nationale de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagne
SWOT	Points forts et points faibles, opportunités et risques
TRI	Taux de Rentabilité Interne
UE	Union Européenne
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
VAN	Valeur Actualisée Nette

Préambule

1. Contexte de l'étude

Ce guide a été initié dans le cadre du programme ENPARD qui est une initiative lancée en 2011 par l'UE pour renforcer son partenariat avec les pays du Voisinage dans le domaine des politiques agricoles et rurales. Elle concerne l'Égypte, la Palestine, le Liban, la Jordanie, Israël, la Lybie, la Tunisie, l'Algérie et le Maroc. A travers ce partenariat, l'UE souhaite accompagner ces pays dans la formulation et la mise en œuvre de politiques agricoles et rurales équilibrées sur le long terme.

Le Maroc a rejoint cette initiative en 2012. En 2013, il a bénéficié dans le cadre de la première phase, d'un programme d'appui à la stratégie nationale de conseil agricole en collaboration avec l'ONCA. En 2015, l'UE a lancé la deuxième phase de cette initiative avec une thématique générale « les politiques d'appui aux agriculteurs et de développement des territoires ruraux ». Les actions ont été centrées au Maroc sur le concept de « Projets intégré de Territoire ». En vue de mener une réflexion approfondie autour de ce concept, trois axes thématiques ont été définis et six ateliers ont été organisés au Maroc dans les régions avec la participation de représentants des administrations, des organisations professionnelles et de la société civile. Outre des études spécifiques menées dans le cadre de ce programme, des séminaires sous régionaux (Maghreb) et avec l'ensemble des pays engagés dans le partenariat ENPARD Méditerranée ont également contribué à enrichir la réflexion par le partage des expériences.

Axes Thématiques :

- Développement des Territoires Ruraux et Gouvernance,
- Organisations Professionnelles et Appui aux Acteurs,
- Agrosystèmes et Chaines de valeurs : Valorisation et Commercialisation, avec deux thématiques transversales : les connaissances (enseignements, formation et recherche) et la durabilité.

L'objectif de ces ateliers organisés au Maroc a été d'approfondir la construction de projets de développement rural territorialisés dans le cadre de la stratégie nationale de développement de l'espace rural et des zones de montagne. Cette stratégie s'articule autour de trois volets :

- Un premier volet concernant la mise à niveau sociale à travers la généralisation de l'accès aux services de base et aux infrastructures socioéconomiques ;
- Un deuxième volet concernant les projets intégrés et territorialisés à caractère économique ou environnemental ;
- Un troisième volet concernant des projets structurants de désenclavement, de renforcement de l'attractivité des territoires et des stations touristiques et énergétiques.

L'impact projeté vise la réduction du taux de pauvreté et d'analphabétisme et l'augmentation de l'indice d'accès aux services sociaux de 30 à 50% sur le plan social ainsi que l'augmentation du revenu moyen par ménage de 70%. Sur le plan environnemental, l'objectif étant la préservation du couvert végétal, la diminution des risques d'incendie de forêts et du taux d'envasement des barrages et des risques d'inondations.

La mise en œuvre de cette stratégie implique la réalisation d'une série de projets complexes faisant intervenir une panoplie d'acteurs de l'administration, des organisations et de la société civile. Elle suscite des mécanismes institutionnels novateurs pour assurer la programmation régionale, le financement, le déploiement et la mobilisation. De là est né un réel besoin pour les acteurs locaux de disposer d'un guide détaillant les principales procédures d'élaboration de projet de développement intégré de l'espace rural et des zones de montagne, de leur réalisation et de leur évaluation.

2. Objectifs du guide

Le guide est destiné à tout acteur de développement et porteur d'un projet. C'est un outil de montage, de planification, de suivi et d'évaluation des projets. Il synthétise les procédures existantes au niveau des administrations et des bailleurs de fonds et les adapte aux spécificités et aux enjeux de développement de l'espace rural et des zones de montagnes au Maroc.

Ce document répond aux principales questions de montage et de réalisation d'un projet de développement :

- Comment identifier le projet ?
- Est-ce qu'il s'inscrit dans le cadre de stratégie nationale de développement de l'espace rural et des zones de montagne ?
- Quelles sont les parties prenantes du projet ?
- Quels sont les objectifs, les impacts et les effets du projet ?
- Quelles sont les sources de financement ?
- Comment planifier le projet (moyens, ressources, délais) ?
- Comment justifier la faisabilité du projet ?
- Comment budgétiser le projet ?
- Comment réaliser, suivre et évaluer le projet ?
- Comment clôturer le projet ?
- Comment capitaliser sur le projet ?

3. Composition du guide

Ce guide comporte trois composantes :

- Une composante démarche d'intervention qui intègre l'ensemble des approches existantes aussi bien au niveau des départements ministériels qu'au niveau des différents bailleurs de fonds concernés par le développement rural ;
- Une composante consacrée à la construction d'un projet intégré de territoire (définir les étapes et sources de financement possibles) ;
- Une composante suivi-évaluation avec définition des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux.

Il est présenté en deux parties :

- **Partie I- Elaboration d'un projet de développement rural territorialisé et gouvernance :**
 - Enjeux, objectifs, approches et démarches d'intervention ;
 - Etapes d'élaboration et de construction d'un « projet intégré de territoire ».
- **Partie II- Evaluation prévisionnelle et d'impact : Indicateurs**
 - Evaluation comptable et financières des activités et composantes du projet ;
 - Evaluation économique des projets de développement intégré territoriaux ;
 - Définition des indicateurs de suivi évaluation (économiques, sociaux et environnementaux) du projet ;
 - Evaluation de la durabilité du projet et notamment la prise en compte de l'adaptation au changement climatique dans l'élaboration et l'évaluation des projets de développement intégré territoriaux.

Partie I- Elaboration d'un projet de développement rural territorialisé et gouvernance

Le développement rural implique l'intervention de plusieurs acteurs. L'Etat à travers ses différentes stratégies sectorielles instaure un cadre global d'intervention pour les acteurs du développement. La mise en œuvre d'un projet met en jeu plusieurs intervenants dont les objectifs doivent converger et concourir à sa réussite. A la base un projet de développement rural territorialisé doit être destiné à un ensemble de bénéficiaires liés par des intérêts et des objectifs socio-économiques communs qui doivent s'inscrire dans le cadre de la stratégie globale dictée par l'Etat. La réalisation d'un projet implique la coordination entre plusieurs parties prenantes :

- Les bénéficiaires du projet qui définissent les besoins.
- Les porteurs du projet qui le mettent en œuvre.
- Les bailleurs de fonds qui apportent leurs soutiens financier.
- Les acteurs institutionnels qui définissent le cadre stratégique global du projet.

1. Enjeux, objectifs, approches et démarches d'intervention

1.1 Schéma organisationnel de mise en œuvre des projets

En 2015, Le Chef de l'Etat invite le gouvernement à établir un plan d'action intégré, fondé sur le partenariat entre les différents départements ministériels et les institutions concernées, pour financer les projets d'infrastructures dans les communes et régions enclavées, et de définir un échéancier précis pour leur mise en œuvre. A cet effet, le Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociale (PRDTS) est lancée dans le cadre du dispositif institutionnel de gouvernance de la Stratégie Nationale de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagne (SNDRZM).

Le PRDTS vise l'amélioration des conditions de vie des populations rurales à travers le désenclavement de ces populations et celles des zones de montagne par la construction des routes, pistes et ouvrages de franchissement et l'amélioration de leur accès à l'électricité, l'eau potable, la santé et l'éducation.

La gouvernance du PRDTS repose sur le cadre institutionnel défini par la SNDRZM, avec la mise en place d'une Commission Nationale de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagnes (CNDERZM) : Présidée par MAPMDREF, et de Commissions Régionales de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagne (CRDERZM), présidées par les Walis.

Le budget global du PRDTS est évalué à 50 MMdh sur une durée de 7 ans. Cette enveloppe est constituée de la conjugaison de ressources financières des différents départements concernés, à savoir les Conseils Régionaux (20 MMdh), l'INDH (4 MMdh), le FDRZM (10,5 MMdh), MAPMDREF (1 MMDH), MELT (8 MMDH), MS (1,03 MMDH), MENFPESRS (2,77 MMDH) et l'ONEE (2,56 MMdh).

L'élaboration des PRDTS régionaux est entamée depuis le mois de Mars 2017, suite à la tenue au niveau des régions de réunions entre une Commission Nationale (MAPMDREF et MI) et les Commissions régionales pour éclaircir le cadre institutionnel et budgétaire d'élaboration de ces plans.

Une note de cadrage apportant les éclairages substantiels et procéduriers relatifs à ce programme a été finalisée et signée, lors de la réunion tenue le 02 Juin 2017 au siège du Ministère de l'Intérieur en présence des Ministres concernés par le programme.

1.2 Stratégie de Développement Intégré des Zones de Montage

1.2.1 Contexte national et international

Depuis le début des années 60, plusieurs programmes et projets intégrés (interministériels) ont été lancés. L'Etat a également lancé des programmes sectoriels spécifiques pour résorber les écarts dans le monde rural en matière d'infrastructure et d'accès aux services de base, tels que le programme national des routes rurales (PNRR).

Par ailleurs, l'Etat a entamé des réformes concernant aussi bien la planification stratégique à travers la Stratégie de Développement Rural 2020, le cadre de la gouvernance par la création du Conseil Interministériel Permanent du Développement Rural (CIPDR), que les leviers de financement en instaurant le Fonds de Développement Rural (FDR).

Cette dynamique a été renforcée par les stratégies sectorielles en cours ayant un volet rural, notamment le «Plan Maroc Vert», la «Vision 2020 du Tourisme» et la «Vision 2015 de l'Artisanat», ainsi que l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) en particulier son volet rural et le Programme de Mise à Niveau Territoriale.

Ces interventions ont permis de réaliser des acquis considérables en matière d'infrastructure de base et d'accès aux services sociaux et de diversification de l'économie rurale.

Malgré ces acquis, des écarts inter et intra territoriaux persistent, particulièrement au niveau des zones montagneuses.

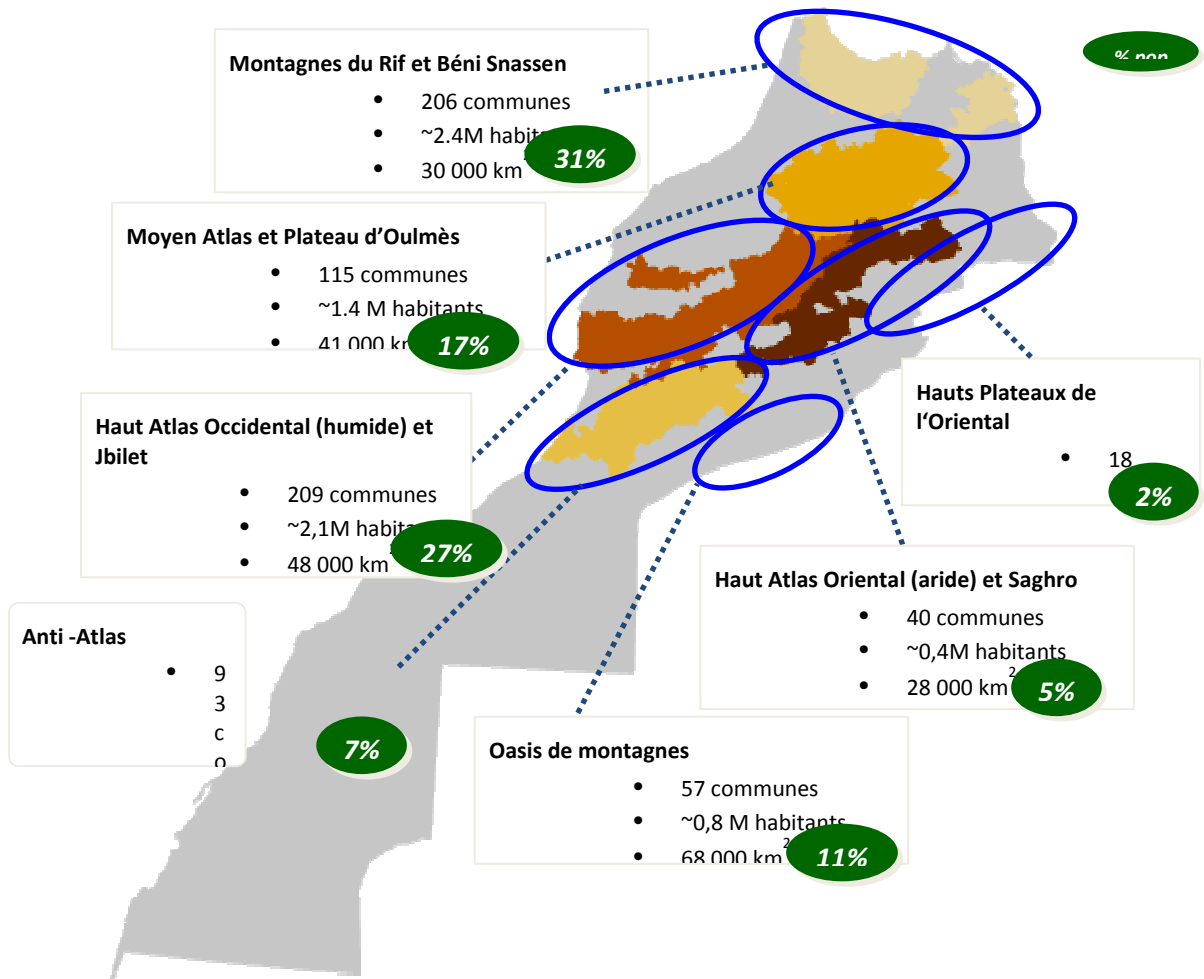
C'est dans ce cadre qu'a été mis au point la Stratégie de Développement Intégré des Zones de Montage, dont l'élaboration est une application des Hautes Instructions Royales contenues dans le Discours du Trône du 30 Juillet 2009.

En application de ces Hautes Instructions Royales, le Conseil Interministériel Permanent du Développement Rural (CIPDR) a instauré un comité technique composé de dix sept (17) départements ministériels et piloté par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime.

Une approche participative a été adoptée à travers l'implication des acteurs locaux, les entretiens et ateliers avec les départements ministériels et l'exploitation des bases de données existantes. La démarche a privilégié l'intégration et l'adaptation des programmes nationaux existants. Les principes fondamentaux retenus étant : la durabilité, la territorialisation et l'intégration, l'approche projets intégrés contractualisés et le réalisme par rapport aux objectifs.

Le périmètre retenu intègre 738 communes, 7,7 millions d'habitants et 302 000 km². Ce périmètre correspond aux cinq (5) massifs montagneux, à quatre massifs isolés et intègre les Hauts Plateaux de

l'Oriental en prenant en considération les interactions avec les zones oasiennes, pour 24% de la population totale du Royaume et 25% de la superficie nationale.



Ces espaces présentent des enjeux locaux à répercussions nationales. Sur le plan social, ces espaces ont un taux de pauvreté très élevé, un niveau de développement humain réduit et sont source importante d'émigration vers les villes et l'Étranger et présentent l'enjeu de préservation d'un patrimoine socioculturel très riche.

Au niveau économique, la contribution économique directe des zones de montagne est très limitée. Il s'agit d'une contribution à hauteur de 5% au PIB et de 10% à la consommation. Les revenus sont deux fois inférieurs à la moyenne nationale, néanmoins le potentiel latent est très important dans certains secteurs, notamment l'agriculture.

En matière d'enjeux de solidarité face à la précarité et aux catastrophes naturelles, ces zones sont fortement exposées aux catastrophes naturelles avec un niveau d'équipement en deçà de la moyenne nationale et des moyens d'accès et de secours d'urgence très limités. Enfin, en termes d'enjeux de préservation du patrimoine écologique et environnemental, les montagnes constituent

le château d'eau national et abritent 62% de la forêt marocaine (sans forêt alfatière) et sont des foyers de la biodiversité.

En termes d'actions gouvernementales, 15 stratégies nationales et 35 programmes ont un volet « montagne » et abordent ce thème. Cependant, et au-delà des résultats positifs réalisés, des manques à gagner sont enregistrés en matière d'intégration et de convergence. En outre, ces programmes ne sont pas focalisés sur la création de revenus conséquents. Enfin, des déficits sont enregistrés en matière de gouvernance, de coordination, de déploiement et de mise en œuvre au niveau local. Malgré ces déficits, le diagnostic a identifié vingt (20) projets reconnus comme exemplaires. Les facteurs de réussite sont notamment : le ciblage et la focalisation sur les zones de montagne, l'importance des activités génératrices de revenus, le modèle de déploiement participatif et territorialisé et, enfin, la qualité des ressources humaines locales.

Le benchmark, à l'international, montre un intérêt de plus en plus important pour les zones de montagne et une accélération des programmes de développement de ces zones. Ainsi, une tendance de mise en place de cadres institutionnels spécifiques, à l'instar des lois-cadres des montagnes, est enregistrée. Globalement, les stratégies de montagne au niveau international combinent quatre leviers :

- Les grands projets structurants tels que les autoroutes et les grands projets touristiques et énergétiques ;
- La mise en place de minimas sociaux à savoir la généralisation de la scolarisation, de l'accès à la santé, à l'eau potable, à l'électricité, aux services publics de proximité, ... ;
- Des projets intégrés ciblés et locaux en vue de réaliser le développement durable de la population et l'amélioration de leurs revenus ; et enfin
- Un quatrième levier visant la gestion proactive de l'environnement.

1.2.2 Stratégie de Développement Intégré des Zones de Montage

Partant du diagnostic, du benchmark à l'international et sur la base des concertations avec l'ensemble des acteurs, la stratégie retenue s'articule autour de trois volets :

- 1.** Un premier volet concernant la mise à **niveau sociale** à travers la généralisation de l'accès aux services de base et aux infrastructures socioéconomiques ;
- 2.** Un deuxième volet concernant **les projets intégrés et territorialisés** à caractère économique ou environnemental ;
- 3.** Un troisième volet concernant des **projets structurants** de désenclavement, de renforcement de l'attractivité des pôles urbains et des stations touristiques et énergétiques.

La mise en œuvre et le déploiement de ces volets font appel à des mécanismes institutionnels novateurs pour assurer la programmation régionale, le financement, le déploiement et la mobilisation.

L'impact projeté vise la réduction du taux de pauvreté et d'analphabétisme et l'augmentation de l'indice d'accès aux services sociaux de 30 à 50% sur le plan social ainsi que l'augmentation du revenu moyen par ménage de 70%. Sur le plan environnemental, l'objectif étant la préservation du couvert végétal, la diminution des risques d'incendie de forêts et du taux d'envasement des barrages et des risques d'inondations.

1.2.2.1. Volet Social

Concernant la mise à niveau sociale, les écarts ont été définis pour chaque commune dans les différents domaines sociaux. Ainsi, les services publics universels ont été classés en 4 dimensions à savoir :

- Les services sociaux englobant la santé et l'éducation ;
- Les routes et transport ;
- Les utilities concernant l'eau potable, l'électricité et l'assainissement ;
- Les services administratifs y compris les services financiers.

Pour chaque dimension, 3 niveaux cibles ont été définis : L1) Minimum vital ; L2) Rattrapage ; L3) Développement avancé, et ce selon 13 indicateurs afin d'analyser les gaps par dimension au niveau communal.

La cartographie des écarts permet de mettre en relief que sur les 738 communes concernées, 559 communes (soit 76%) ont un niveau inférieur à L1 sur au moins une dimension et 208 communes ont un niveau inférieur à L1 sur 2 à 4 dimensions. En plus et pour chaque dimension, le nombre des communes ayant des niveaux inférieurs à L1 est de 503 communes pour les services sociaux, 125 communes pour les services publics de proximité, 50 communes pour les utilities et 133 communes pour l'infrastructure routière et le transport. Sur la base de cette cartographie, les investissements nécessaires ont été identifiés.

1.2.2.2. Volet «Projets Intégrés et Territorialisés»

Le Volet 2 de la Stratégie de Développement Intégré de Développement des Zones Montagneuses concerne la mise en œuvre de portefeuille de projets intégrés ciblés et fortement régionalisés. Il s'agit des « Ecosystèmes de Développement Intégré » (EDI) qui sont des projets intégrés à finalité économique et des « Projets Environnementaux Prioritaires » (PEP) lorsqu'il s'agit de projets intégrés visant la préservation de l'environnement.

Concernant les projets de développement socio-économique, 50 à 60 projets types ont été identifiés et concernent l'ensemble des activités des secteurs productifs, tels que l'agriculture, l'artisanat, le tourisme, les services et l'industrie. Ce concept met les « Moteurs Economiques Durables » (MED) au cœur de ces projets. Ces moteurs correspondent à la vocation de l'espace et permettent d'exprimer ou d'accélérer l'expression d'un potentiel économique latent.

L'intervention de l'Etat en amont se fait pour garantir les conditions nécessaires au développement de ces moteurs. Ces interventions portent sur : l'infrastructure de base ; l'organisation des bénéficiaires ; et l'aménagement du territoire. L'intervention de l'Etat en aval a pour objectif de maximiser le retour sur investissement en mettant en place les services publics de proximité, les services sociaux et en organisant les circuits de commercialisation.

Les « Projets Environnementaux Prioritaires » (PEP), dans le cadre du deuxième volet de la Stratégie de Développement Intégré des Zones de Montagne ont pour objectif la préservation des ressources naturelles. Le déploiement est fait selon une cartographie des risques au niveau national.

1.2.2.3. Volet «Projets Structurants»

Le troisième et le dernier volet de la stratégie porte sur les grands projets structurants. A ce niveau, les grands projets considérés comme relais de croissance sur le long terme concernent :

- les grands projets de désenclavement ;
- la mise à niveau et le renforcement de l'attractivité des pôles urbains ;
- les stations touristiques majeures et les stations énergétiques et éoliennes ou solaires.

1.2.3 Opérationnalisation

Dans le cadre de l'opérationnalisation de la nouvelle approche, le cadre institutionnel a été renforcé.

Aussi, le décret créant et organisant la Commission Interministérielle Permanente de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagne (CIPDERZM) a été revu pour accorder à cette commission des missions d'orientation et d'approbation de la stratégie, ainsi que celles d'approbation des programmes, de suivi-évaluation et d'arbitrage. Le secrétariat de la commission a été confié au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime.

La Direction de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagnes -créée au niveau du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime - prépare, suit les travaux et met en œuvre les recommandations de la commission. Cette direction veille, également, à l'élaboration des Plans Régionaux de Développement de l'Espace rural et des Zones de Montagne et contribue à la coordination des interventions dans ces espaces. Elle est, enfin, en charge du suivi des projets y compris ceux financés dans le cadre du FDRZM et de l'accompagnement de la société civile œuvrant dans le domaine.

1.3 Les procédures d'attribution et de financement des projets par les partenaires de la DDRZM

1.3.1. Les partenaires institutionnels

1.3.1.1. L'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE)

L'ONEE est très actif dans le monde rural. Les taux de ménages électrifiés et/ou ayant accès à l'eau potable a connu une évolution importante depuis les années 1990. Ils dépassent aujourd'hui les 90%.

a. La Branche Eau Potable

La mission de l'ONEE en matière d'AEP en milieu rural consiste à garantir la généralisation de l'« accès » à l'eau potable. A cet effet, l'office a développé une stratégie en matière d'alimentation en eau potable en milieu rural dont les principes fédérateurs sont comme suit :

- Considérer l'eau potable comme un droit pour tous les citoyens.
- Profiter de la solidarité entre l'urbain et le rural.
- Adopter l'approche participative avec les populations rurales.
- Promouvoir le partenariat avec les collectivités locales.
- Viser la pérennité du service de l'eau potable.
- Assurer le contrôle de la qualité de l'eau distribuée.
- Donner la priorité aux projets structurants et aux régions déficitaires en ressources en eau.

Sous l'impulsion du Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau potable des populations Rurales (PAGER), initié en 1994, ainsi que le programme de généralisation de l'AEP initié en 2001, le taux de desserte est passé de 38% en 1999 à plus de 96.6% en 2017. Ce taux est certes très honorable, mais il occulte une situation tout à fait différente. En effet, ces statistiques prennent en

considération uniquement l'accès et non pas la disponibilité ou le mode de distribution. Un bon nombre de localités qui ont aujourd'hui un accès à l'eau potable vivent un problème de disponibilité de la ressource (faiblesse ou tarissement de la ressource, défaillance des équipements de mobilisation de la ressource, etc.). D'aucuns souhaitent aller plus loin que le simple accès et disposer de plus de confort en matière de distribution (mise en place de branchements individuels).

La branche Eau Potable de l'ONEE a établi une programmation, à l'horizon 2030, pour d'une part achever la desserte en eau potable pour l'ensemble de la population rurale, et d'autre part rétablir la disponibilité de la ressource dans les localités desservies.

Les normes requises pour que l'ONEE engage des actions sont :

- L'endroit de prélèvement de l'eau est à une distance maximale de 500 m.
- Une population minimale de 500 habitants.
- Le nombre d'accès¹ à l'eau potable se fait par paliers de 500 habitants/accès.
- Les branchements individuels (BI) sont à la charge de tiers.

La démarche pour l'équipement d'une localité en eau potable est la suivante :

- Une demande est adressée à la Direction Provinciale de l'ONEE. Ceci permet au moins de disposer des éventuelles études réalisées.
- Si le douar est programmé par l'ONEE, le montage financier est composé à hauteur de 80% par le budget de l'Etat, de 15% par la contribution de la Commune Territoriale 15% et de 5% sous forme de participation des bénéficiaires (dans la limite de 500 Dh/ménage).
- Si le douar n'est pas programmé et si le financement par un tiers est disponible, le projet est exécuté.

Par ailleurs, il existe au sein de la branche Eau Potable de l'ONEE un service spécial de coordination avec les OSC. Il s'agit du « Service de Gestion Communautaire et d'Animation Sociale ». Sa mission consiste à apporter l'assistance technique aux OSC porteurs de projets en matière de formation, d'ingénierie et d'appui technique.

L'ONEE a mis à la disposition des associations d'usagers d'eau potables et des communes rurales un « Guide destiné aux AUEP et de la gestion du service de l'eau et de l'assainissement »² qui comporte entre autres un volet « Montage des projets d'AEP rurale » et un volet « Gestion du service eau potable ». Ce dernier est essentiel pour assurer la durabilité des projets. Par ailleurs, l'ONEE a mis en place des « Bureaux d'appui » dans les régions d'Agadir et de Fès pour assister quelques 400 associations partenaires en matière d'animation sociale, d'appui technique et de conseil.

b. La branche Electricité

A son démarrage en 1996, le Programme d'Electrification Rurale Global (PERG) devait s'étaler sur une période de 15 ans, avec l'objectif de porter le taux d'électrification rurale à 80% à l'horizon 2010. Ceci devait se traduire par l'électrification de 1 000 villages en moyenne par an avec un budget de 15 milliards de dirhams.

¹ Un accès est généralement constitué d'une borne fontaine.

² http://www.onep.ma/news/2011/BROCHURE_ONEP.pdf

Dès les premières années de réalisation, l'ONEE a revu à la hausse l'objectif initial et en passant à une cadence moyenne de plus de 2 500 villages par an. L'enveloppe globale allouée est estimée à 23 milliards de dirhams.

En termes d'impacts, le PERG, qui répond aux ambitions de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), a contribué à changer le quotidien de la population rurale avec l'installation d'un nouveau mode de vie :

- Equipement des ménages.
- Hausse des taux de scolarisation.
- Développement d'activités nouvelles.
- Meilleur accès aux soins.
- Modernisation du système de pompage.

Actuellement le taux d'électrification en milieu rural est de presque 100%. Le nombre de douars électrifiés avoisine les 40 000, celui des douars en cours d'électrification se situe autour de 3 000. Il reste encore quelques 900 douars à électrifier qui comportent 17 000 foyers.

L'engagement de toute action de la part de l'ONEE est soumis à des conditions :

- Le coût maximal par foyer est fixé à 27 000 DH.
- Les foyers qui dépassent ce seuil bénéficient de kits photovoltaïques.

La démarche pour l'électrification d'une localité est la suivante :

- Une demande est adressée à la Direction Provinciale de l'ONEE. Ceci permet au moins de disposer des éventuelles études réalisées.
- L'ONEE procède à l'instruction d'une fiche de validation (nom du douar, géo-localisation, nombre de foyers, population, infrastructures, administration, AGR, puits, etc.).
- Validation de la fiche avec les autorités locales.
- Si le douar n'est pas programmé et si le financement par un tiers est disponible, le projet est exécuté.
- Une base de données de l'ONEE est alors actualisée.

Sur les 900 douars qu'il reste à électrifier, environ 450 douars (10 000 foyers) ont un coût par foyer inférieur à 80 000 Dh/foyer (mais supérieur au seuil d'éligibilité de 27 000 Dh/foyer). Ils peuvent être électrifiés par raccordement au réseau électrique national dans le cadre d'une action conjointe entre l'ONEE et les partenaires du PERG (DGCL, INDH, Ministère de l'Agriculture, etc.). Ces derniers peuvent prendre en charge la part des investissements qui dépasse les 27 000/foyer.

Les 450 douars restants (7 000 foyers) ont un coût qui dépasse les 80 000 Dh/foyer. Ils peuvent bénéficier d'une électrification à l'aide de kits photovoltaïques.

1.3.1.2. Le Ministère de l'Équipement (la DRCR)

La Direction des Routes et de la Circulation Routière (DRCR) a mené ses actions dans le cadre du Plan National des Routes Rurales (PNRR). Grâce à ce programme, le taux d'accessibilité dans le milieu rural est actuellement de 80%.

Après le discours du Chef de l'Etat en 2015 à l'occasion de la fête du trône, il a été décidé d'accélérer davantage la cadence avec un objectif de construire près de 28 000 km de nouvelles dessertes, grâce à l'intégration de deux programmes :

- Le Programme National des Routes Rurales (PNRR) qui s'est fixé un objectif de 45 000 km. Il concerne l'ensemble du territoire marocain et implique une population de 3,5 millions d'habitants.
- Le Programme de Mise à niveau Territorial porté par l'INDH avec un objectif de 2 300 km. Il s'adresse aux provinces et communes les plus pauvres du Maroc.

Le PNRR est financé à hauteur de 85% par l'Etat et 15% par les communes territoriales. La part de l'Etat est mobilisée par la Caisse pour le Financement Routier sous forme de prêt de la part du Fonds Spécial Routier. Le financement par les communes territoriales est régi par une convention de partenariat entre le Ministère de l'Equipement et les communes.

Les critères d'éligibilité adoptés pour la construction de nouvelles routes et l'augmentation du taux d'accessibilité, en vue de définir les priorités du plan d'action convenu avec les Provinces et les Communes Territoriales, sont :

- Le pourcentage de la population rurale isolée selon les statistiques du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 2014.
- Le pourcentage de la population rurale pauvre ou vulnérable selon les dernières données de l'enquête sur la pauvreté et la vulnérabilité de 2007.
- Les installations socio-économiques existantes.
- Longueur moyenne des routes classées par 1000 km².
- Longueur moyenne des routes classées pour 1000 habitants.

De plus le programme prévoit la réhabilitation de 8 000 km de routes régionales à caractère rural et menacées de disparition. Celles-ci sont considérées comme le maillon faible entre le réseau structuré (national et régional) et les routes locales réalisées dans le cadre des programmes routiers successifs. Elles jouent un rôle primordial dans le désenclavement du monde rural.

1.3.1.3. Le Ministère de la Santé

Le système de santé au Maroc est organisé autour de deux secteurs principaux et complémentaires :

- Un secteur public : Il comprend l'ensemble des ressources, établissements, moyens et activités visant à assurer le renforcement, la prévention, la promotion et l'amélioration de l'état de santé de la population (offre de soins relevant du ministère de la santé) d'une part, et les forces armées royales, les collectivités territoriales et d'autres départements ministériels d'autre part.
- Un secteur privé : Il comprend les établissements à caractère social à but non lucratif relevant de la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS), des mutuelles (CNOPS), du croissant rouge marocain (CRM), des ONG, etc. Il regroupe également des établissements privés à but lucratif à savoir les cabinets de consultations, d'imagerie médicale, de biologie, de soins et de rééducation, de chirurgie dentaire, les cliniques, les pharmacies et dépôts de médicaments, etc.

Il est à souligner que l'organisation de l'offre de soins au Maroc obéit aux dispositions de la loi cadre n° 34.09 du 2 Juillet 2011 relative au système de santé et à l'offre de soins, et au décret d'application n° 2-14-562 relatif à l'organisation de l'offre de soins, à la carte sanitaire et aux schémas régionaux de l'offre de soins. Ces deux textes juridiques régissent l'organisation de l'offre de soins au Maroc et énumèrent les types d'établissements de santé et les niveaux de recours.

L'offre de soins est composée des infrastructures et des installations de santé fixes ou mobiles, relevant du secteur public et du secteur privé, des ressources humaines qui leurs sont affectées, ainsi que des moyens mis en œuvre pour produire des prestations de soins et de services en réponse aux besoins de santé des individus, des familles et des collectivités.

L'offre publique de soins en mode fixe est composée des quatre réseaux d'établissements de santé suivants :

- Le Réseau des Etablissements de Soins de Santé Primaires (RESSP).
- Le Réseau Hospitalier (RH).
- Le Réseau Intégré des Soins d'Urgence Médicale (RISUM).
- Le Réseau des Etablissements Médico-sociaux (REMS).

L'offre publique de soins comprend en outre des structures spécialisées d'appui aux réseaux précités ainsi que des installations de santé mobiles.

Le RESSP concerne le monde rural. Il comprend :

- Les centres de santé ruraux de niveau 1. Ils concernent un minimum de 7 000 habitants.
- Les centres de santé ruraux de niveau 2. Ils concernent un minimum de 25 000 habitants.
- Les dispensaires, leur création n'obéit pas à des critères particuliers. Ce sont des annexes des centres de santé. Ils sont installés lorsque le centre de santé ne peut pas couvrir toute la circonscription sanitaire³ pour des raisons d'enclavement, de densité élevée de la population ou de vaste étendue de la circonscription.

Les centres de santé peuvent dispenser des soins à l'aide de visites à domicile d'un infirmier ou un médecin.

Lorsque la population d'un cercle (ensemble de caïdats) dépasse 70 000 habitants et lorsque la distance à l'hôpital le plus proche est d'au moins 50 km, le centre hospitalier créé est un « hôpital de proximité » qui comprend, en plus d'un service d'urgence, aux moins les 4 disciplines de base :

- Gynécologie obstétrique.
- Pédiatrie.
- Médecine générale.
- Chirurgie générale.

La conscription sanitaire a la possibilité de disposer d'une unité mobile équipée et conduite par une équipe de professionnels de la santé qui se déplace vers une population dans un rayon de 6 km.

³ Une circonscription sanitaire couvre l'aire géographique d'un caïdat, c'est à ce niveau que sont établies les cartes RAMED.

Dans le cas d'évènements exceptionnels (catastrophe naturelle, conditions climatiques exceptionnelles, etc.), le Ministère de la Santé peut mettre en place un hôpital mobile.

Enfin, à l'échelle d'une province, des caravanes médicales peuvent être organisées pour prodiguer des soins à des populations vulnérables et enclavées.

En matière de stratégie, dans le cadre du programme de réduction des disparités territoriales, une liste de projets a été établie par l'INDH à l'horizon 2023. De plus, le Ministère de la Santé a établi un schéma régional de l'offre de soins - sur la base des critères énoncés par le décret 2-14-562 relatif à l'organisation de l'offre de soins, à la carte sanitaire et aux schémas régionaux de l'offre de soins - qui a également abouti à l'établissement d'une banque de projets⁴.

Les ONG peuvent contribuer à la réalisation de ces projets en apportant des aides en matière de logistique ou d'infrastructures.

1.3.1.4. Le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Le secteur de l'éducation nationale est la deuxième priorité du Chef de l'Etat et gouvernement après l'intégrité territoriale. Le budget de l'enseignement au Maroc au titre de l'exercice 2018 a dépassé les 48 milliards de DH.

Depuis les deux dernières décennies, les progrès considérables réalisés en termes quantitatifs, notamment dans l'accès à l'école primaire, ne peuvent occulter les inégalités sociales qui continuent de se reproduire dans le champ scolaire surtout en milieu rural. Au regard de l'importance de l'éducation dans la réduction des inégalités en matière de développement territorial, les responsables de la chose éducative au Maroc considèrent qu'une éducation de qualité constitue le fondement de la réforme du système éducatif marocain, c'est dans ce cadre que le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) a élaboré sa vision stratégique de la réforme 2015-2030⁵, avec comme devise « Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion ».

Considérée comme le fruit d'un travail collectif, l'élaboration du document de la vision stratégique a connu la participation active de toutes les instances. Le CSEFRS a mené de larges consultations nationales et régionales, auprès des divers acteurs du système éducatif, des apprenants, des responsables et des experts. Les consultations ont concerné aussi les différentes sensibilités politiques, syndicales et professionnelles ainsi que les composantes de la société civile, cette vision stratégique a pour finalité la mise en place d'une École nouvelle dont les principaux fondements sont :

- L'équité et l'égalité des chances.
- La qualité pour tous.
- La promotion de l'individu et de la société.
- Un leadership efficient et une nouvelle conduite du changement.

⁴ <http://www.sante.gov.ma/Partenariat/Pages/default.aspx>

⁵ http://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/09/Vision_VF_Fr_-Resume.pdf

La vision stratégique de la réforme 2015-2030 se décline en un portefeuille de 16 projets répartis en 3 domaines d'intervention :

- L'équité et l'égalité des chances.
- La promotion de l'enseignement et de la formation.
- La gouvernance et la mobilisation.

La vision stratégique prône le recours à une large mobilisation des parties prenantes dont l'objectif principal serait **l'appropriation collective** de la vision stratégique et **la contribution effective et générale** aux chantiers de sa mise en œuvre.

Sur le plan organisationnel, le Ministère de l'Education Nationale a opté pour une organisation décentralisée depuis la création des AREF en 2002. Dans chacune des 12 régions du Maroc existe une Académie Régionale de l'Education et de la Formation (AREF). C'est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière lui permettant d'honorer ses engagements de dépenses et de mettre en œuvre ses plans d'action. Chaque AREF coiffe plusieurs Directions Provinciales qui regroupent les trois catégories d'établissements scolaires : Primaire, Collège et Lycée. Le portefeuille de 16 projets est décliné au niveau régional en tenant compte des spécificités socio-économiques locales. Cette déclinaison repose sur quatre programmes auxquels ont été assignés un certain nombre d'objectifs et d'indicateurs de performance :

Programmes	Objectifs de performance
1. Pilotage, gouvernance et renforcement du leadership	<ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration de la gestion des ressources humaines. • L'amélioration de la gouvernance du système Educatif. • L'extension de l'offre et l'amélioration de la qualité de l'enseignement privé. • La réussite des grands événements de l'année scolaire : rentrée scolaire et examens certificatifs. • L'institutionnalisation de l'approche genre dans le système de l'éducation scolaire.
2. Obligation de scolarité garantissant équité et qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Scolariser les enfants de l'âge de 4 à 5 ans. • Scolariser l'ensemble des élèves d'une génération jusqu'à la fin de l'école primaire et les conduire à la maîtrise des compétences. • Scolariser le maximum des élèves au collégial selon des niveaux de compétence attendus. • Fournir aux élèves un enseignement de qualité et un climat propice aux apprentissages.
3. Enseignement qualifiant et postsecondaire pour la promotion de l'individu et de la société	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire le maximum de jeunes aux niveaux de compétences attendues en fin de formation initiale et à l'obtention des diplômes correspondants. • Assurer aux élèves des enseignements de qualité au qualifiant et au post secondaire. • Favoriser la promotion individuelle et sociale des jeunes à l'issue de leur scolarité au secondaire qualifiant.

Programmes	Objectifs de performance
4. Education Non Formelle	<ul style="list-style-type: none">• Assurer la rescolarisation et la réinsertion scolaire des enfants non scolarisés ou déscolarisés (8-15 ans) qui souhaitent reprendre le parcours normal du système formel.• Préparer les enfants et les jeunes (13-20 ans) qui le souhaitent à entreprendre un apprentissage ou une formation professionnels ou une initiation aux métiers et un accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle.• Contribuer à la rétention des élèves en difficultés par la mobilisation communautaire et la veille éducative.

Le ministère s'est engagé dans un nouveau mode de gouvernance des écoles, basé sur un véritable projet d'établissement, dans un esprit de management de proximité. Il s'agit en effet de l'octroi aux établissements scolaires d'une enveloppe budgétaire lui assurant un minimum d'autonomie dans le choix de leurs priorités et dans la gestion de leurs fonds.

Les porteurs de projets doivent inscrire leurs actions dans le cadre des objectifs stratégique du département et les OSC peuvent contribuer à la concrétisation des programmes susmentionnés par le biais du projet d'établissement qui constitue le réceptacle des diverses actions convergente. Un autre un cadre de gestion des ressources de proximité est matérialisé par les associations d'appui à l'école de la réussite et qui sont créées au niveau des établissements scolaires et adossées à leurs conseils de gestion.

1.3.1.5. Le Ministère de l'Intérieur

a. Les intervenants dans le développement rural

Le Ministère de l'Intérieur joue un rôle central dans la mise en œuvre des projets de développement en milieu rural. Les Collectivités Locales jouent un relais entre les acteurs de développement locaux et les élus locaux et les organes locaux et centraux de l'Administration.

Deux entités interviennent au niveau local pour mener des actions de développement rural, la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) et la Directions des Affaires Rurales (DAR).

La DAR a pour mission de valoriser le patrimoine foncier des collectivités ethniques (le plus souvent des terres collectives) et de les assister à réinvestir les revenus générés dans des actions de développement socio-économique, en concertation avec les « naïb » et les acteurs de développement locaux.

La DGCL intervient par le biais des Communes Territoriales qui établissent et mettent en œuvre leurs « Plans de Développement Communaux ». Ils décrivent pour six années, dans une perspective de développement durable et sur la base d'une démarche participative prenant en considération notamment l'approche genre, les actions de développement dont la réalisation est prévue sur le territoire de la commune.

Le document du plan de développement communal comporte les éléments suivants :

- Un diagnostic mettant en évidence le potentiel économique, social et culturel de la commune ;
- Les besoins prioritaires identifiés en concertation avec la population, les administrations et les acteurs concernés.
- Les ressources et les dépenses prévisionnelles relatives aux trois premières années de mise en œuvre du plan de développement communal.

b. L'Initiative Nationale pour le Développement Humain

Le Ministère de l'Intérieur assure, au niveau régional, provincial et local, la coordination des actions mise en œuvre dans le cadre de l'INDH. A cet effet, des Comités locaux de Développement Humain (CLDH) sont placés au niveau communal et sont présidés par les présidents des Communes., Ils sont constitués :

- Des élus locaux représentant les différents partis formant le conseil communal,
- Des représentants des services techniques déconcentrés,
- Des Représentants du tissu associatif.

Leurs rôles consistent en :

- L'élaboration de l'Initiative Locale de Développement Humain (ILDH).
- La mise en œuvre des projets retenus au niveau local.
- Le suivi des projets retenus
- La convergence avec les programmes sectoriels.

Les CLDH sont soutenus par des organes d'appui :

- **Les Divisions de l'Action Sociale** : en accompagnement à la mise en œuvre de l'Initiative, la mise en place d'une Division de l'Action Sociale (DAS) est généralisée à l'ensemble des provinces et préfectures du Royaume et elle est constituée de trois services au niveau des provinces et de quatre services au niveau des chefs lieux des régions. Ces divisions sont dotées de ressources humaines de haut niveau en matière d'action de développement et de proximité, bénéficiant d'une formation spécifique INDH. La DAS joue le rôle d'interlocuteur et de pôle de coordination provinciale de l'action de développement humain au niveau local.
- **Les équipes d'animation de communes** : composées de 4 personnes ressources, fonctionnaires de la commune ou des services déconcentrés de l'Etat ou membres volontaires d'association. Elles jouent le rôle d'interface entre la population et les comités locaux de développement humain. Elles élaborent les diagnostics participatifs des besoins de la population ainsi que les Initiatives Locales de Développement Humain.

L'INDH est mise en œuvre à travers 5 programmes :

Programme	Objectif global	Objectif spécifique
Lutte contre la pauvreté en milieu rural	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la qualité de vie de la population rurale 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'accès aux services sociaux de base Promouvoir l'approche genre Promouvoir l'animation sociale, culturelle et sportive Promouvoir les Activités Génératrices de Revenus Promouvoir le développement durable local Renforcer la gouvernance locale
Lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain	<ul style="list-style-type: none"> Lutter contre l'exclusion sociale Améliorer les conditions et la qualité de vie de la population 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'accès aux équipements urbains de base et aux services publics de proximité (éducation, santé) Assurer l'insertion sociale des jeunes Renforcer l'animation sociale, culturelle et sportive Promouvoir le développement durable local Promouvoir les Activités Génératrices de Revenus Renforcer la participation de la femme et des jeunes Renforcer la gouvernance locale
Lutte contre la précarité	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la qualité de vie des personnes précaires et soutenir les populations en situation difficile 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la prise en charge et favoriser la réinsertion familiale et sociale des populations cibles Améliorer la qualité des prestations offertes actuellement par les associations et institutions publiques pour atteindre les standards de qualité Créer les capacités supplémentaires d'accueil là où cela s'avère nécessaire Appuyer les acteurs et les associations intervenant dans le domaine des services aux personnes vulnérables Assurer une prévention efficace en identifiant et en menant toute action apte à juguler le phénomène de précarité
Transversal	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir des actions à fort impact sur le développement humain au niveau de l'ensemble des communes rurales et urbaines non ciblées Permettre à l'ensemble des provinces et préfectures, à travers la procédure d'appels à projets, de s'inscrire dans la dynamique de l'INDH 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'ingénierie sociale en matière de formation et renforcement des capacités Soutenir des actions à fort impact sur la population bénéficiaire Soutenir des actions de communication au profit des populations cibles Soutenir des actions d'animation sociale, culturelle et sportive Soutenir des actions de capitalisation et d'échange d'expérience

Programme	Objectif global	Objectif spécifique
Mise à niveau territoriale	<ul style="list-style-type: none">• Subvenir aux besoins des populations de certaines zones montagneuses ou enclavées• Réduire les disparités en matière d'accès aux infrastructures de base, équipements et services de proximité• Renforcer la convergence des actions sectorielles, en concertation avec les acteurs de développement local et en coordination avec les CPDH, présidés par les Walis et Gouverneurs	

Pour le programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural, le ciblage essentiellement sur le taux de pauvreté. C'est ainsi que le taux moyen national de la pauvreté en milieu rural de 14% a été choisi comme base de référence. Ce programme vise notamment les actions et projets se rapportant :

- Au soutien à l'accès aux services sociaux, infrastructures et équipements sanitaires et éducatifs de base, culturel et sportif.
- A l'animation sociale, sportive et culturelle.
- Aux actions de formation et de communication.
- Aux Activités Génératrices de Revenus et microprojets générateurs d'emplois et de revenus stables.

Les projets menés dans le cadre du programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural sont choisis sur la base de diagnostics participatifs établis par les populations concernées, avec l'appui des équipes d'animation et le concours des services extérieurs. Ces projets visent la valorisation des potentialités locales et contribuent à absorber les déficits sociaux. Ils s'inscrivent dans la durée en favorisant les facteurs de pérennité suivants :

- Caractère intégré des projets.
- Montage financier devant prendre en considération les frais de fonctionnement et d'entretien.
- Projets à fort impact (nombre de bénéficiaires directs et effet immédiat).
- Effet de levier des partenaires.
- Forte appropriation des projets par la population.
- Respect et préservation de l'environnement.
- Qualité des travaux et des équipements.
- Conventonnement maîtrisé précisant les modalités de suivi, de gestion et de maintenance des infrastructures et de l'offre de qualité des prestations de service.

Plusieurs manuels de procédures sont mis en ligne pour faciliter la tâche aux acteurs de développement dans leurs actions pour bénéficier du concours de l'INDH en termes de financement et d'assistance : <http://www.indh.ma/fr/publications/manuels-de-procedures>.

1.3.2. Les bailleurs de fonds internationaux

En général, les bailleurs de fonds internationaux participent au financement des projets de développement à travers des conventions directes avec les institutions gouvernementales (ministères, offices, banques étatiques, etc.). Toutefois, quelques organismes offrent plusieurs possibilités de collaboration directe avec les OSC.

1.3.2.1. L'Agence Française de Développement

L'AFD offre un éventail diversifié d'opportunités pour les OSC sous forme de prêts ou de financements directs.

a. Les prêts aux collectivités, entreprises et ONG :

Les prêts dits « non souverains » s'adressent à des collectivités locales, établissements publics ou ONG, sans garantie des États. L'AFD accorde aussi des prêts à des entreprises du secteur privé en charge de missions de service public. Ce type de financement, utilisé pour la réalisation de grandes opérations d'infrastructures, est de plus en plus fréquent.

b. Le financement des ONG :

La collaboration financière directe entre l'AFD et les OSC (organisations de la société civile) couvre aujourd'hui un large spectre d'instruments adaptés aux spécificités des OSC et à leur valeur ajoutée : appui à l'innovation (Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG ou FISONG ; financements du Fonds français pour l'environnement mondial, FFEM), financement des interventions dans les contextes de fragilité, de crise et de post-crise (APCC), et soutien à leurs initiatives, via le dispositif Initiatives-OSC.

L'AFD et les OSC travaillent en commun pour un objectif commun : renforcer l'apport des sociétés civiles à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD). Ce dispositif reconnaît le droit d'initiative et l'indépendance des OSC. Il a pour objectif principal de cofinancer des projets ou programmes de terrain portés par des OSC françaises visant en particulier à soutenir la structuration et le renforcement des capacités des organisations de la société civile locale. Toutefois, il n'exclut pas les initiatives menées dans le cadre d'une coopération entre des OSC françaises et étrangères.

Chaque année, un appel à manifestation d'intention de projets invite, pendant deux mois (mai et juin), les OSC à déposer une requête de financement pour l'année suivante. Une fois leur intention de projet présélectionnée, les OSC peuvent déposer leur projet au fil de l'eau selon leur propre calendrier.

Les projets de petite taille :

Deux facilités d'appui à des OSC et des projets de petite taille sont soutenues par l'AFD :

- La première est gérée par l'Agence des microprojets (dont le montant est **inférieur à 300 000 €**) qui accompagne également les porteurs de projets dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation de leurs initiatives (cf. <https://www.agencemicroprojets.org/>).
- La seconde est pilotée par le Forum des organisations de solidarité internationale issues des migrations (FORIM) à travers le Programme d'appui aux projets des organisations de solidarité internationale issues de l'immigration (PRA/OSIM) qui cofinance et accompagne des microprojets de développement local portés par des OSIM (cf. https://www.forim.net/sites/default/files/Guide%20du%20PRAOSIM%202016_0.pdf) ; partenaire dans le cas du Maroc : l'association Touiza Solidarité (cf. <http://www.touiza-solidarite.org/>).

Le Fonds Français Pour L'environnement Mondial (FFEM) :

Le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), dont le secrétariat est assuré par l'AFD, a pour mission de soutenir des opérations innovantes dans les domaines du climat, de la biodiversité, des eaux internationales et de la dégradation des terres. Il privilégie les approches intégrées et transversales sur l'ensemble des sujets environnementaux mondiaux. Ses activités permettent à un ensemble d'acteurs – OSC, centres de recherche, entreprises, collectivités locales – de mieux appréhender les enjeux qui lient environnement et développement. Dans cette diversité d'acteurs du développement, le FFEM s'attache à renforcer des partenariats durables entre OSC, bailleurs et gouvernements, car ils permettent d'inscrire dans la durée les actions qu'il soutient.

A travers son Programme de petites initiatives (PPI), le FFEM soutient les OSC des pays africains, actives dans la protection de la biodiversité et la lutte contre le changement climatique. Par ce biais, le programme contribue à améliorer la gouvernance de ces processus et dispose ainsi d'une importante reconnaissance dans le milieu africain de la conservation.

Les modalités d'intervention et de fonctionnement du FFEM, ses critères d'éligibilité, ses priorités géographiques, etc. sont détaillées dans le site : <https://www.ffem.fr/fr/travailler-avec-le-ffem>. La procédure pour soumettre un projet est disponible dans le site : <https://www.ffem.fr/fr/soumettre-un-projet>.

La Facilité d'Innovation Sectorielle pour LES ONG (FISONG) :

La FISONG, gérée par la Direction des opérations de l'AFD, est un « appel à idées » sur la base de thèmes définis en concertation avec les ONG, pour permettre l'émergence de pratiques innovantes portées par des organisations de la société civile, françaises ou non.

Cet outil de financement, complémentaire au dispositif Initiatives-OSC, est lancé au travers d'appels à projets biannuels, concurrentiels et ouverts aux OSC internationales. Il permet le financement à hauteur de 90% maximum du montant de projets ou de méthodologies innovants. Les OSC bénéficiaires des FISONG disposent par ailleurs depuis 2016 d'un accompagnement gratuit (sensibilisation, suivi personnalisé, capitalisation, etc.) pour une meilleure prise en compte du genre dans leur projet.

L'accent est mis sur la capitalisation dans les FISONG afin d'assurer une diffusion des méthodes et des résultats auprès des autres acteurs du développement, de créer des synergies entre l'AFD et les organisations de solidarité internationale sur des thèmes, des secteurs et des géographies d'intérêt commun et d'améliorer la coordination des politiques publiques avec les initiatives de la coopération non-gouvernementale.

La Facilité de Financement des Collectivités territoriales française FICOL :

La FICOL s'adresse à l'ensemble des collectivités françaises - régions, départements, métropoles, communes - et à leurs groupements (syndicats mixtes, etc.), agissant dans le cadre d'un partenariat de coopération décentralisée avec des autorités locales de pays en développement.

Les projets proposés doivent favoriser le dialogue sur des sujets de développement commun (santé, éducation, formation, développement urbain, lutte contre le changement climatique, transition

numérique des territoires, etc.) dans l'esprit des Objectifs de développement durable. Ils doivent également être cohérents avec les orientations générales de l'AFD et avec ses stratégies sectorielles et géographiques.

Les projets se déploient à l'étranger, sur le territoire d'une collectivité partenaire, de préférence unique.

Une attention particulière sera portée aux propositions :

- développées par les collectivités d'Outre-mer ;
- déployées dans les pays où la coopération française est peu ou pas développée ;
- qui permettent d'engager l'étude d'un projet d'envergure dont le financement pourrait être assuré ultérieurement par les outils classiques de l'AFD ;
- qui ont un effet d'entraînement sur la mobilisation des acteurs du territoire partenaire (entreprises, associations, universités, CHU, etc.) ;
- qui prennent en compte et valorisent les secteurs d'excellence de la collectivité française, de ses opérateurs et des acteurs économiques de son territoire.

Le montant du financement unitaire consenti par l'AFD est compris entre 200 000 euros et 1 million d'euros. Un montant représentant au minimum 30% du plan de financement du projet est apporté par les collectivités (collectivité française et sa collectivité partenaire) et leurs partenaires éventuels impliqués dans le projet (opérateurs, agences, etc.). Le financement de l'AFD est pluriannuel (les projets ne devront toutefois pas excéder 3 ans).

1.3.2.2. La Banque Mondiale

Le Partenariat mondial pour la responsabilité sociale (GPSA) est le principal dispositif de financement de la Banque destiné aux OSC. Mis en place en 2012, il a pour objectif de rendre les pouvoirs publics plus responsables vis-à-vis des citoyens et repose sur des principes d'engagement constructif entre les pouvoirs publics et la société civile. L'enjeu est de créer un environnement collaboratif dans lequel on prend en compte l'avis des citoyens pour résoudre des problèmes qui affectent la délivrance des services et pour améliorer les résultats des institutions publiques

Processus d'octroi du don :

Avant d'émettre un appel à propositions, un processus consultatif avec les parties prenantes, y compris le gouvernement, la société civile et d'autres agences donatrices, est organisé pour définir les principaux problèmes de gouvernance (domaines thématiques) que les propositions des OSC doivent aborder. Cette approche, adaptée au pays et axée sur la résolution des problèmes, maximise l'alignement des activités du GPSA sur les stratégies de développement du pays.

Alors que les OSC des pays participants répondent aux appels à propositions adaptés, toutes les propositions sont en concurrence au niveau mondial.

Processus de sélection des dons du GPSA

Après la clôture de l'appel à propositions et la réception des candidatures, le processus de sélection des projets qui recevront un don est le suivant:

1. Examen de l'admissibilité

Les demandes sont examinées en fonction des critères généraux d'éligibilité, comme indiqué dans le manuel d'exploitation des GPSA et dans les directives d'application publiées lors du lancement de l'appel à propositions.

2. Revue technique

Les demandes sont examinées pour évaluer la qualité technique des propositions. Le Secrétariat du GPSA a établi un fichier d'experts mondial afin d'apporter des conseils d'experts dans la sélection des propositions. Le rôle des experts est de fournir des conseils sur la qualité technique et la solidité des propositions. Pour ce faire, les évaluateurs individuels utilisent une matrice d'évaluation, y compris une échelle de points standardisée, qui aidera le Secrétariat à classer les propositions et à éclairer la sélection finale des propositions à recommander au Comité directeur du GPSA. La liste complète des personnes qui font partie du RoE pour un appel à propositions donné est publiée par le Secrétariat sur le site Web du GPSA.

3. Présélection des finalistes

Le Comité directeur examine la liste des propositions recommandées par le Secrétariat et décide de l'attribution des subventions. Après la réunion du Comité de Pilotage, le Secrétariat du GPSA publie la liste des propositions de finalistes présélectionnés en ligne.

4. Commentaire et période de Due Diligence

Les propositions présélectionnées sont envoyées aux gouvernements des pays participants pour recevoir leurs commentaires après une période de 10 jours. Après cela, les propositions sont rendues publiques pendant une période de 5 jours pour recevoir les commentaires du public. Parallèlement, les propositions font l'objet d'une évaluation diligente complète.

5. Package de projet

Le Secrétariat du GPSA examine tous les commentaires reçus, y compris les résultats des évaluations préalables, et les adresse aux bénéficiaires potentiels. Le Secrétariat prépare un dossier de projet pour chaque proposition de subvention approuvée conformément aux exigences internes de traitement des projets de la Banque Mondiale.

6. Accord de subvention

Les directeurs de pays de la Banque mondiale et les lauréats des subventions signent des accords de subvention légale.

7. Annonce des lauréats

Le Secrétariat du GPSA publie la liste des lauréats des subventions avec les propositions approuvées sur le site du GPSA.

1.3.2.3. L'USAID

L'USAID cherche à mobiliser l'expertise, les capacités et les connaissances des OSC de diverses manières pour atteindre ses objectifs de développement, contribuer aux priorités du gouvernement hôte et des pays et faire progresser le développement communautaire. L'USAID travaillons avec des

OSC internationales et locales et leurs réseaux pour soutenir les programmes nationaux et renforcer leur capacité à réaliser leurs missions (<https://www.usaid.gov/work-usaid/get-grant-or-contract/grant-and-contract-process>).

Les types d'OSC partenaires de l'USAID

1. Les coopératives

L'USAID soutient les OSC dans leurs efforts pour construire des coopératives qui contribuent collectivement au développement à travers le Programme de Développement Coopératif⁶ (CDP). L'USAID soutient également les ONG qui mobilisent des volontaires et des experts techniques, notamment dans le cadre du programme « Farmer-to-Farmer »⁷.

2. Fondations

L'USAID s'associe à des fondations philanthropiques privées pour partager les réseaux, l'expertise et l'innovation afin de relever des défis qu'aucune organisation ne peut résoudre seule. L'USAID collabore avec une série de fondations américaines et internationales sur des programmes innovants dans des domaines allant de l'entrepreneuriat à l'agriculture, de l'éducation au genre et aux questions féminines.

3. Organisations locales et régionales

L'USAID collabore avec des organisations locales dans les pays en développement pour renforcer leurs capacités, établir des partenariats efficaces et à long terme, et réduire le besoin d'aide étrangère au fil du temps. Les OSC à l'extérieur des États-Unis peuvent travailler directement avec les missions de l'USAID ou renforcer leur capacité à gérer et administrer les ressources et les programmes par le biais du programme local. En outre, l'USAID soutient des programmes qui améliorent l'environnement juridique, fiscal et politique des OSC pour protéger et promouvoir la société civile et la participation civique.

4. Organisations Américaines internationales

L'USAID collabore avec des organisations Américaines et internationales - y compris des organisations des Nations Unies, des organisations internationales publiques désignées par la présidence des EU, des organisations confessionnelles et d'autres partenaires de longue date - pour mobiliser et exploiter les ressources et l'expertise soutenant les efforts humanitaires et d'aide étrangère.

⁶ <https://www.usaid.gov/partnership-opportunities/ngo/cooperative-development-program>

⁷ <https://www.usaid.gov/what-we-do/agriculture-and-food-security/supporting-agricultural-capacity-development/john-ogonowski>

Processus de contractualisation et d'octroi de financement



Processus de contractualisation et d'octroi de financement

1. Étape 1. Concevoir le projet

Les missions de l'USAID développent une stratégie globale de coopération au développement (CDCS) avec une contribution substantielle des gouvernements partenaires, de l'industrie, de la société civile et des partenaires de développement pour comprendre les défis et les ressources disponibles. À partir du CDCS, l'USAID conçoit des projets et des activités pour créer un plan d'acquisition et d'assistance (A & A).

2. Étape 2. Identifier les besoins

L'USAID s'efforce de définir les résultats à atteindre dans le cadre d'activités ponctuelles pouvant être obtenues par le biais d'une **assistance** ou d'un don pour des **acquisitions**.

Les acquisitions sont relatives à l'obtention de biens et de services, au moyen de divers types de contrats, à l'usage ou au profit de l'Agence. Les organisations intéressées soumettent une proposition en réponse à une (DP) qui énonce les exigences de l'Agence et la méthode d'évaluation et de sélection du soumissionnaire.

L'assistance consiste à transférer des fonds (ou d'autres objets de valeur) de l'USAID à une autre partie pour la mise en œuvre de programmes qui contribuent à l'intérêt général et à la réalisation des objectifs de la « loi sur l'aide à l'étranger » (« Foreign Assistance Act »). Les organisations intéressées soumettent une demande en réponse à un énoncé de programme annuel (Annual

Program Statement - APS) ou un avis de financement (Notice of Funding Opportunity NOFO) qui fournit généralement une description du programme et la méthode d'évaluation et de sélection par l'USAID du candidat retenu.

3. Étape 3. Étude de marché

L'USAID mène des études de marché pour déterminer la meilleure façon de mettre en œuvre ses objectifs de développement en matière de fourniture d'assistance à l'étranger. Au cours de cette étape, l'USAID acquiert des informations sur le niveau de capacité locale disponible et la participation des petites entreprises, ainsi que sur les possibilités de satisfaire les besoins identifiés (étape 2).

Bien qu'elle ne soit pas spécifiquement identifiée comme étant une «étude de marché» pour l'assistance, l'USAID peut contacter des candidats potentiels et utiliser le site « Grants.gov » pour recueillir des commentaires et des avis sur des programmes spécifiques proposés.

4. Étape 4. Prévisions d'affaires de l'Agence

Une fois que l'Agence a décidé de poursuivre une activité, elle informe le public au moyen des Prévisions d'Activité de l'Agence (Agency's Business Forecast - <https://www.usaid.gov/business-forecast>). Celles-ci fournissent des informations provisoires sur l'activité planifiée.

5. Étape 5. Sollicitation

La sollicitation (une DP, NOFO, ou APS) fournit une description des besoins ou du programme et comment l'USAID évaluera l'offrant / demandeur. L'USAID utilise les différentes méthodes suivantes pour publier la sollicitation :

- Demandes de propositions : « FBO.gov » est le site où l'USAID publie la plupart des opportunités de contrat de l'Agence.
- Avis de possibilité de financement et déclarations de programme annuel : Grants.gov est le site où l'USAID publie un NOFO ou un APS. Un NOFO est généralement pour un programme spécifique et ouvert pour un temps limité. Une APS est normalement ouverte pendant un an et vise à encourager les documents conceptuels sur un plus large éventail de programmes avant la soumission d'une demande complète pour les documents conceptuels jugés potentiellement viables.
- Transport maritime et marchandises / biens: Les partenaires de ces secteurs peuvent visiter le site « USAID Procurement Announcements - <http://forums.info.usaid.gov/> ».
- Opportunités de consultants: disponibles sur FBO.gov.

6. Étape 6. Évaluation

Dans le cadre de l'examen des propositions techniques, les critères d'évaluation types sont les suivants :

- Expérience passée.
- Approche technique.
- Personnel.
- Capacité d'entreprise.
- Plans de gestion.

L'USAID fournit les critères qu'elle utilise pour prendre une décision d'attribution dans chaque appel d'offres. Les critères de sollicitation comprennent des facteurs techniques et des facteurs coûts / prix, et précisent l'importance relative des divers facteurs.

7. Étape 7. Négociation

L'OSC peut être contactée par un agent contractuel (Contracting Officer - CO) ou un agent d'accord (Agreement Officer - AO) si sa proposition ou demande peut bénéficier d'un don. Les AO et les CO sont l'interface clé de négociation avec l'OSC.

Si l'USAID veut négocier avec l'OSC avant de décider de lui attribuer ou non le don, votre organisation devrait se renseigner sur nos politiques qui feront partie du contrat ou de l'aide financière.

8. Étape 8. Attribution du don

Une fois les étapes ci-dessus complétées, l'USAID attribue le don à l'organisation sélectionnée. Dans la plupart des cas, l'organisation est invitée à une réunion a posteriori pour discuter de la mise en œuvre et de toute autre question. De plus, tout au long de la période de mise en œuvre, l'OSC peut communiquer avec le représentant de l'agent contractuel ou d'accord (COR / AOR) désigné pour obtenir des conseils techniques. Toutes les questions concernant le don doivent être adressées à l'agent contractuel ou d'accord.

1.3.3. Les bailleurs de fonds nationaux

Outre les différents départements ministériels, il existe certains bailleurs de fonds relevant du secteur privé et plus particulièrement des banques nationales. A ce titre la BMCE Bank of Africa a inscrit ses actions caritatives dans le cadre des 17 ODD qui couvrent tous les enjeux de développement, sans aucune exception, à travers ses dimensions à la fois environnementale, sociale et économique. Les ODD visent à abolir la pauvreté, lutter contre les inégalités, combattre les injustices ou faire face au changement climatique et doivent permettre de construire un monde meilleur aux 8,5 milliards d'habitants qui peupleront la planète en 2030. A cet égard, cette banque nationale associe structurellement les ODD à sa stratégie DD&RSE. Les engagements de la Banque en matière de Développement Durable & RSE font écho à des objectifs définis par l'ONU. Certaines de ses activités peuvent agir sur un objectif, et d'autres sont plus transverses, touchant plusieurs objectifs. C'est le cas, par exemple, des actions du programme « Medersat.com » de la Fondation BMCE Bank, considéré comme un rattachement aux cibles de l'objectif N°1 « Pas de pauvreté », de l'objectif N°4 « Education de qualité », de l'objectif N°5 « Egalité entre les sexes », de l'objectif N°8 « Travail décent et croissance économique » et de l'objectif N° 11 « Villes et communautés durables ».

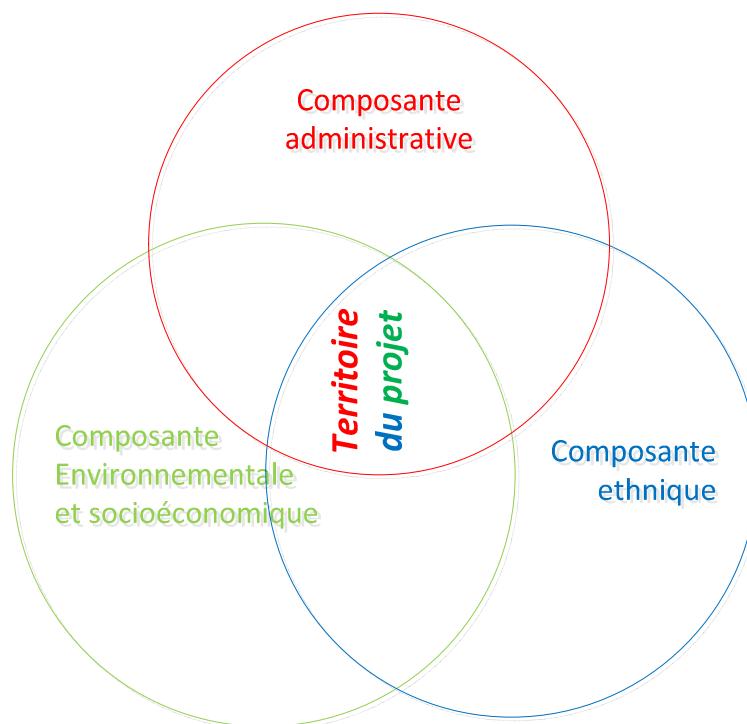
2. Etapes d'élaboration et de construction d'un projet de territoire

Cette partie du guide définit les démarches, techniques, juridiques, administratives, sociales et environnementales et d'adaptation aux changements climatiques nécessaires pour le montage des projets de développement territorialisés.

2.1 La notion de territoire, de programme de développement et de projet de développement

2.1.1. La notion de territoire

La notion de territoire est essentielle à la construction du projet. Il est impératif de définir l'espace géographique concerné par le projet. Cet espace est le résultat de l'intersection entre trois composantes : (i) la composante environnementale et socioéconomique déterminée par le milieu naturel et les activités socioéconomiques, (ii) la composante socioculturelle, qui n'est autre que l'expression de l'évolution historique et politique du territoire, et (iii) la composante administrative qui encadre la gestion des deux précédentes composantes. L'interaction et la synergie entre ces trois composantes permet de définir le territoire du projet.



Selon l'importance ou le poids de chaque composante, le territoire concerné par le projet sera plus ou moins étendu.

2.1.1.1. La composante environnementale et socioéconomique

Le milieu naturel est la base de toute activité socioéconomique en zones rurales. Les ressources naturelles déterminent les activités humaines. Les niveaux de précipitations et les ressources en eaux superficielles ou souterraines façonnent les activités agricoles ; le couvert végétal naturel détermine les activités pastorales et sylvicoles ; les gisements naturels sont à l'origine des activités minières. Chaque activité est donc liée à son environnement naturel immédiat.

La mise en œuvre d'un projet permet de créer ou de renforcer des activités socioéconomiques, le milieu naturel est forcément sollicité. A titre d'exemple, l'extension ou la création d'une zone

irriguée mobilise forcément des ressources en eau supplémentaires. Il est donc nécessaire de prendre en considération dans ce type de projet l'ensemble de l'espace géographique impacté.

2.1.1.2. La composante ethnique

Tout projet de développement territorial s'adresse avant tout à un groupe d'individus plus ou moins homogènes et de taille différente selon le type d'activité ciblée. Un projet de petite envergure, tel que la création d'une AGR, s'adresse à une communauté restreinte d'individus. Les liens ethniques et sociologiques entre ces individus sont le plus souvent confinés à une échelle réduite. Ils sont ainsi faciles à déterminer et à circonscrire. Par contre, un projet de grande envergure, lorsqu'il implique différentes communautés d'individus, doit forcément intégrer la notion ethnique et les différents liens régis par les rapports de force entre ces communautés. Ces liens se traduisent souvent par des droits coutumiers qui règlement essentiellement l'exploitation des ressources naturelles (eau, espaces pastoraux, forêts, terrains collectifs, etc.). La prise en considération de cette composante est une des clés de réussite d'un projet.

2.1.1.3. La composante administrative

Elle est essentielle pour insérer le projet dans le cadre de la stratégie de développement globale de l'Etat. Elle permet de définir, au niveau local, les entités administratives qui doivent être impliquées dans la mise en œuvre du projet.

Les communes territoriales sont, à ce titre, incontournables. Leurs prérogatives sont transversales. Elles peuvent jouer un rôle de relais vis-à-vis des élus locaux et des autres entités administratives impliquées. Elles peuvent également faciliter l'accès à des sources de financement locales telles que le FEC, l'INDH, les fonds propres des collectivités ethniques, etc.

Les représentations régionales et provinciales des administrations (Directions régionales ou provinciales) valident la conformité des objectifs du projet avec les objectifs stratégiques de l'Etat et peuvent souvent apporter un soutien en conseil ou en logistique et sont le point de passage obligatoire pour certaines autorisations (creusement de puits ou de forage, branchement à un réseau électrique, agrément ou certification d'un équipement, etc.).

2.1.2. La notion de programme de développement

Un « programme » regroupe un ensemble de projets qui ont un ou plusieurs objectifs communs. Un programme est la structure organisationnelle mise en place pour coordonner transversalement tous ces projets au sein d'une organisation, entreprise, etc.

Selon le « guide pour la mise en œuvre de l'approche-programme », élaboré par le PNUD en 1997, « l'approche-programme » est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. L'approche-programme est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un "programme", c'est une approche logique qui intègre les processus de la planification et de la gestion, aux niveaux **macro-économique**, **méso-économique** et **micro-économique** de tout effort de développement national. L'approche-programme permet à tous les donateurs, y compris le PNUD, sous la conduite du gouvernement, de fournir un appui à un ou plusieurs éléments du programme-cadre national, en tenant compte de leur avantage comparatif. Il encourage l'intégration de toutes les ressources disponibles (nationales et extérieures) en vue de répondre aux priorités nationales.

2.1.3. La notion de projet de développement

Un projet est généralement défini comme un ensemble d'objectifs à atteindre en un temps donné. C'est un ensemble d'activités organisées en phases ou étapes et formant l'unité de gestion permettant la réalisation d'un objectif défini et précis. C'est une opération ponctuelle ayant un début et une fin, nécessitant la mise en œuvre de ressources humaines et matérielles pour sa réalisation.

Un projet est caractérisé par :

- Une durée limitée, c'est-à-dire un délai.
- Des objectifs clairement définis.
- Des contraintes.
- Un coût.

Cependant, ces définitions communément admises se voient quelques fois diverger en fonction du contexte, des objectifs et surtout du domaine dans lequel on se situe.

Selon Gittinger (1985) un projet est « une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble logiquement se prêter, en tant que telle, à des actions de planification, de financement et d'exécution ».

Selon la Commission des Communautés européennes, un projet de développement se définit comme étant une intervention qui se rapporte à un but que l'on cherche à atteindre et que l'on peut décomposer en « produits » (matériel, organisationnel, institutionnel, juridique) provenant d'une combinaison de moyens de tous ordres (études, investissements, mise en place d'organismes spéciaux, actes juridiques, etc.).

Un projet de développement s'inscrit toujours dans une perspective plus large, un cadre d'objectifs globaux auxquels il apporte sa contribution. Il doit donc être conforme à une stratégie sectorielle.

Un projet est une action dynamique et multiforme devant :

- Lever certaines contraintes ou en réduire l'impact.
- Eventuellement exploiter certaines potentialités.

Les projets de développement sont des interventions destinées à provoquer des changements. De ce fait, ils comportent inévitablement des risques puisque les résultats futurs sont par nature incertains. Au-delà de leurs résultats directs, ils ont aussi fréquemment des effets induits dans l'économie, l'environnement naturel, les relations sociales, institutionnelles ou politiques.

Pour les économistes, un projet est une combinaison de ressources bien définies, planifiée dans le temps. Il induit des **coûts** dont on attend une amélioration du bien-être pour la collectivité, c'est-à-dire des avantages.

2.2 Les éléments à présenter pour le montage d'un projet

Le projet doit être éligible auprès des départements ministériels et des bailleurs de fonds. Il est nécessaire qu'il réponde à leurs critères et qui s'inscrive dans le cadre de leurs propres stratégies de développement. Il faudra pour cela que les objectifs globaux du projet s'inscrivent parfaitement dans le cadre des objectifs spécifiques du partenaire. Ceci permettra aux porteurs de projets de bénéficier d'un maximum d'appui financier et logistique.

Ainsi, les éléments à présenter pour le montage d'un projet doivent permettre au porteur du projet d'avoir tous les atouts pour négocier le financement et l'appui logistique auprès des bailleurs de fonds et des partenaires. Un modèle de présentation est donné ci-après. Il peut être réadapté en fonction du type de projet et de son envergure.

1. Intitulé du projet			
2. Aire géographique :		3. Aire administrative : Province : Communes territoriales :	
4. Porteur du projet (inclure en annexe une présentation)			
5. Parties prenantes du projet			
<ul style="list-style-type: none"> • • • 			
6. Logique d'intervention			
Objectifs / Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global du projet			
Objectifs spécifiques			
Résultats			
Activités	Ressources		
7. Impacts prévus (y compris les éventuels impacts environnementaux)			
Impact 1 : Impact 2 : Impact n :			
8. Critères d'éligibilité du projet			
<ul style="list-style-type: none"> • Critères des partenaires : <ul style="list-style-type: none"> ○ ○ ○ • Critères des bailleurs de fonds : <ul style="list-style-type: none"> ○ ○ ○ 			

9. Echancier d'investissement (joindre une étude technico-économique lorsqu'elle est disponible)					
Activités et sous activités	Montant des investissements par année (y compris les provisions pour imprévus)				
	Année 1	Année 2	Année n	Total
Activité 1					
Activité 1.1					
Activité 1.2					
....					
Activité 1.n					
Activité 2					
.....					
Activité n					
Total					
10. Financement					
Fonds propres (indiquer la source : don, contribution des bénéficiaires, etc.)		Partenaires et bailleurs de fonds		Total	
11. Besoins en études complémentaires					
<ul style="list-style-type: none"> • • • 					
12. Pérennité des actions du projet					
<ul style="list-style-type: none"> • Qui prendra en charge la gestion et l'entretien des éventuelles infrastructures (joindre une fiche de présentation) ? • Aura-t-on besoin d'accompagnement ? • A-t-on prévu un budget ? • Si oui, combien ? • Fait-il partie du budget total du projet 					

2.3 Logique d'intervention du projet

Les objectifs, les résultats, les impacts et les effets projet constituent sa raison d'être. Ils sont essentiels à la conception de sa logique d'intervention. Le cadre logique permet de formuler de façon simple une grande majorité des informations nécessaires à la compréhension du projet. C'est une présentation systématique des objectifs du projet et de sa logique. C'est un moyen pour définir les conditions de réussite du projet. Le but étant de définir la stratégie la plus adaptée pour mettre en place un projet **réalisable, réaliste et viable**.

L'aboutissement de ce processus est matérialisé par une matrice du cadre logique du projet qui récapitule :

- La logique d'intervention : ce que le projet doit réaliser, ses objectifs et ses activités.
- Les indicateurs à mesurer pour suivre l'avancement du projet et les sources de vérification des données.
- Les hypothèses qui sont l'expression que peut avoir l'environnement sur l'atteinte des objectifs et des résultats du projet.

Matrice du cadre logique du Projet			
Objectifs / Résultats / Activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global du projet	IOVG1	SG1	HG1
 IOVGn	... SGn	... HGn
Objectifs spécifiques	IOVS1	SS1	HS1
	... IOVSn	... SSn	... HSn
Résultats	IOVR1	SR1	HR1
	... IOVRn	... SRn	... HRn
Activités	Ressources		

Le processus d'élaboration de la matrice se déroule en 9 étapes.

2.3.1. Étape 1 Contexte /Analyse du cadre général du projet

Tous les processus de changement qui sont axés sur les objectifs s'inscrivent dans un cadre plus vaste encore appelé « le contexte du projet ». Le projet est sans cesse influencé par les différents changements économiques, sociaux et politiques qui s'effectuent dans la société. Lors de la planification du projet il faut en être parfaitement conscient. Quels sont les facteurs extérieurs qui sont importants pour la réalisation des objectifs du projet? Dans quel cadre le projet va-t-il se situer? C'est la raison pour laquelle il est effectué tout d'abord un «scanning» global de l'environnement du projet (dans les étapes 8 et 9 il y aura une analyse plus approfondie des risques et des conditions préalables).

Une analyse du contexte du projet est souvent réalisée grâce à une étude, une analyse par exemple de secteur/ des parties concernées et/ou du pays. Il n'est pas toujours nécessaire de réaliser une nouvelle étude, il est souvent possible de réunir des informations existant déjà et provenant de sources diverses. Les analyses SWOT (SWOT= points forts et points faibles, opportunités et risques) sont parfois même utilisées comme outils lors d'une analyse de contexte.

2.3.2. Étape 2 Analyse des parties concernées

Les parties concernées sont les acteurs sur qui le projet a un effet et qui ont une influence sur le projet, de manière directe ou indirecte. Il peut s'agir de personnes ou d'organisations qui peuvent être en faveur ou non d'un changement. Différents acteurs ont différents moyens d'influencer un projet. Un recensement des parties concernées et de leur rapport au projet constitue une partie importante de sa planification. Elles peuvent être réparties en 4 groupes différents:

1. Les bénéficiaires/le groupe cible.
2. Les réalisateurs.
3. Les décideurs.
4. Les bailleurs de fond.

Avant la planification d'un projet, il faut obtenir des informations de la part de toutes les parties concernées en organisant par exemple un atelier.

2.3.3. Étape 3 Analyse du problème/Analyse de la situation

Les questions essentielles auxquelles doit répondre une analyse du problème (ou une analyse de la situation) sont les suivantes :

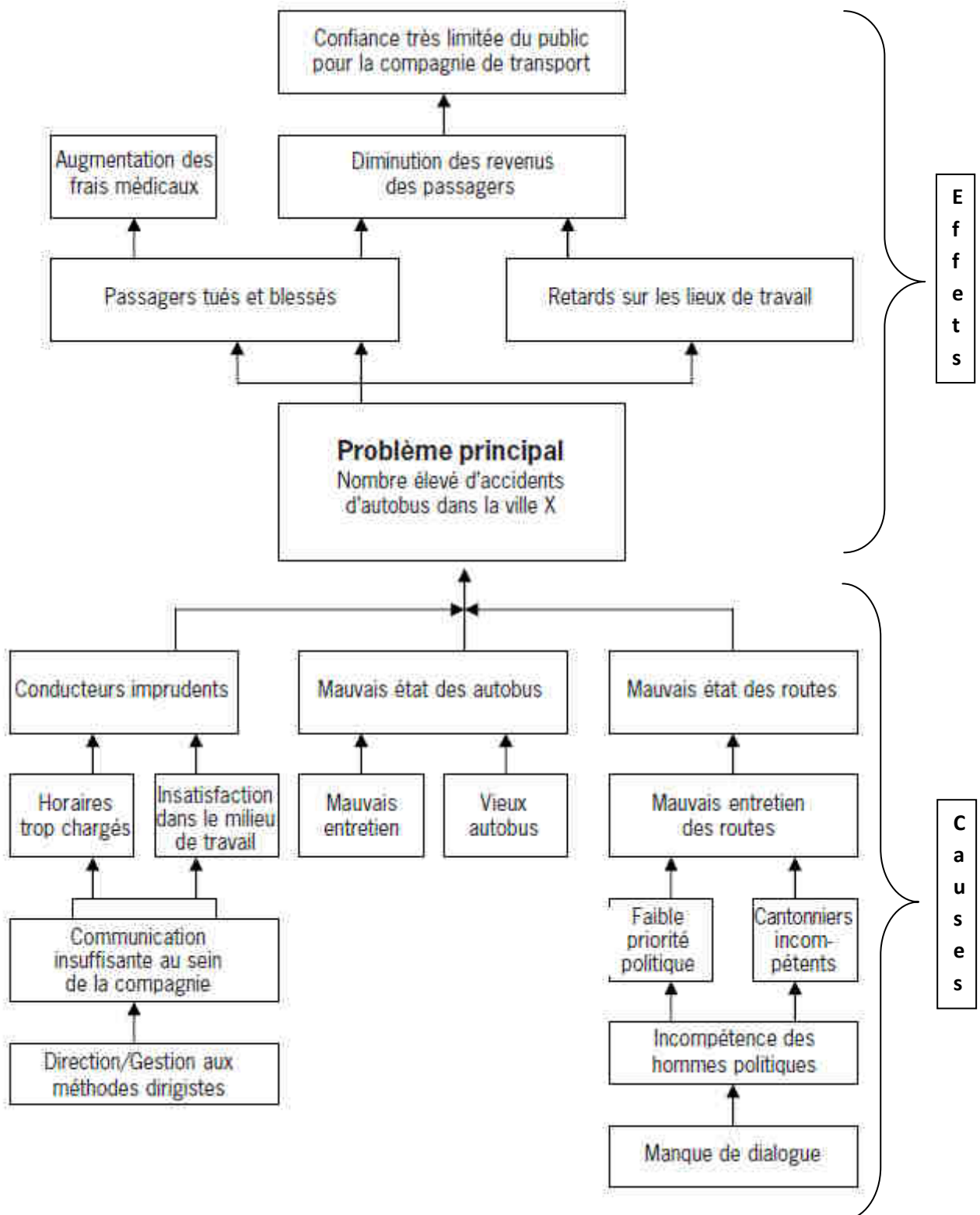
- Quel est le principal problème de développement que doit résoudre le projet ?
- À quoi le problème est- il dû? Quelles sont les causes profondes réelles qui sont à l'origine du problème ?
- Qu'est-ce qui empêche les parties de résoudre elles- mêmes le problème ?
- Quelles sont les conséquences qu'entraîne le problème ?
- Qui est touché par le problème? Qui est «propriétaire» du problème ?

Pour qu'il soit possible de gérer le projet il faut savoir se limiter. Un projet ne doit généralement pas essayer de résoudre plusieurs problèmes principaux. A chaque problème principal correspond un projet.

C'est en élaborant ce que l'on appelle un « Arbre à problèmes » que l'on peut clairement se rendre compte des causes d'un problème et de ses effets. Il est donc également possible de voir quels sont les liens existant entre les différents problèmes. C'est aux causes du problème qu'il faut s'attaquer et les activités dans le cadre du projet sont un moyen pour y parvenir.

Dans l'arbre à problèmes les causes représentent les racines du problème qui lui symbolise le tronc. Les effets du problème sont représentés par les branches. L'arbre à problèmes «se lit» toujours de bas en haut.

Exemple d'arbre à problèmes



2.3.4. Étape 4 Analyse des objectifs

Après avoir identifié les problèmes que le projet doit aider à résoudre et après avoir effectué l'analyse des parties concernées, il y a lieu de formuler les objectifs. Les objectifs doivent être **clairs, réalistes et mesurables**. L'analyse des objectifs doit répondre aux questions suivantes :

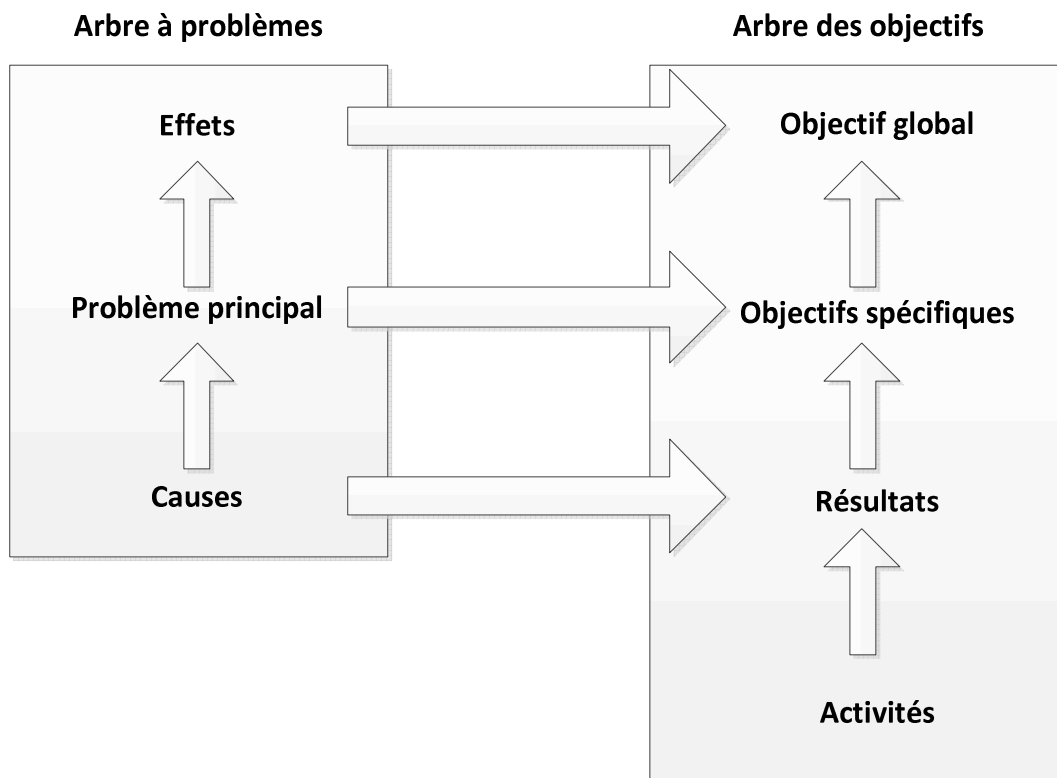
- À quoi le projet doit-il mener à terme? Pourquoi le projet est- il important? (objectif global)
- Quelle situation devra prévaloir selon les «propriétaires» du projet lorsque celui- ci sera achevé? Pourquoi le groupe cible a-t-il besoin du projet ? (objectifs spécifiques du projet)
- De combien de volets/d'objectifs secondaires la situation se compose-t-elle ? Combien d'objectifs secondaires doivent être atteints pour que soit atteint l'objectif du projet? Quels sont les services et les produits que doit générer le projet? (Résultats).

Dans une matrice de cadre logique, trois niveaux d'objectifs sont généralement indiqués :

- L'objectif global, encore appelé objectif de développement.
- Les objectifs du projet ou objectifs spécifiques.
- Les résultats ou extrants du projet.

Les trois objectifs ci- dessus se différencient l'un de l'autre par le fait qu'ils doivent être atteints à des moments différents et par la possibilité dont disposent les détenteurs du projet d'en contrôler la réalisation. Une règle simple et importante est que ce que les parties concernées ont défini comme le problème central corresponde à l'objectif du projet. La réalisation des objectifs aux niveaux les plus élevés implique naturellement que les objectifs ont déjà été atteints aux niveaux inférieurs.

Le schéma suivant indique les relations qui existent entre l'arbre à problèmes et celui des objectifs :



2.3.4.1. Objectif de développement ou objectif global

Il s'agit du niveau d'objectif le plus élevé, d'un objectif global qui indique la voie à suivre. Il renseigne sur les transformations que le projet aura entraînées à long terme dans la société. C'est un objectif qui se réalise 5 à 10 ans après la fin du projet. C'est un objectif auquel contribue le projet. La réalisation de ces objectifs est difficile à mesurer ou à évaluer. Il faut généralement une combinaison de plusieurs projets pour arriver à la réalisation des objectifs globaux. C'est la raison pour laquelle l'on évite souvent de définir des indicateurs à ce niveau d'objectif.

Exemple d'objectif global : améliorer le bien-être social.

2.3.4.2. Objectifs du projet ou objectifs spécifiques

L'objectif du projet est la raison pour laquelle celui-ci est réalisé. L'objectif est la description de la situation qui doit prévaloir si les résultats du projet correspondent à ce qui est escompté et si les hypothèses concernant des facteurs extérieurs devant concourir à la réussite du projet s'avèrent être exactes. Le but est de résoudre le problème central/principal. Ces objectifs doivent être SMART c'est-à-dire spécifiques, mesurables, précis, réalistes, et limités dans le temps (Specific, Measurable, Accurate ou Approved, Realistic et Timebound)

C'est l'objectif que l'on veut avoir atteint après quelques années. Si cet objectif est atteint les causes du problème doivent être éliminées et le problème doit donc de ce fait avoir disparu.

Exemples d'objectifs spécifiques : améliorer de 50% la productivité des exploitations agricoles ; diminuer de 30% des risques que représentent certaines maladies pour la santé de la population.

2.3.4.3. Résultats ou extrants

Ils correspondent au résultat direct des activités entreprises dans le cadre du projet. Le résultat est **une description de la valeur** de ce qui est produit par le projet dans les limites de ce que les parties concernées peuvent garantir. Ce sont des résultats réels et évidents qui découlent logiquement des activités du projet.

Exemples : 24 associations formées et organisées ; la propriété foncière dans les zones irriguées et bour sécurisés ; aménagement et développement des zones Bour sur 12 400 ha ; aménagement hydro-agricole de 4 600 ha.

2.3.5. Étape 5 Activités

Un plan d'activités doit être établi. Il doit permettre d'aboutir aux objectifs fixés pour le projet. Il est courant de ne penser qu'aux activités d'un projet et d'en oublier les objectifs. La planification des activités ne peut avoir lieu que lorsqu'une analyse approfondie des problèmes et des objectifs a été réalisée.

Si les activités sont planifiées et réalisées de façon correcte les résultats escomptés seront obtenus ce qui entraînera la réalisation de l'objectif du projet et à plus long terme aboutira à ce que l'objectif global soit atteint.

Les activités doivent attaquer les causes du problème principal. La condition préalable à toute planification pertinente des activités est donc que les parties concernées effectuent une analyse sérieuse des problèmes.

La planification des activités est réalisée dans le temps en détaillant pour chaque activité l'ensemble des tâches à réaliser. Chaque tâche a une date de début et une date d'achèvement. Des tâches peuvent être conditionnées par l'exécution d'autres tâches, certaines peuvent démarrer au même moment, d'autres avec des décalages, etc. C'est ce que l'on appelle l'ordonnement des tâches. Il permet de déterminer la durée globale de la réalisation du projet (notion de chemin critique).

2.3.6. Étape 6 Ressources ou moyens

La planification des ressources est étroitement liée à celle des activités. Les ressources dont un projet va disposer pour pouvoir réaliser les activités prévues peuvent être classées en :

- Ressources matérielle : équipement, fournitures, locaux, etc.
- Ressources immatérielles, essentiellement des compétences et du savoir-faire.
- Ressources financières : répartition des coûts par activité et par tâche.

2.3.7. Étape 7 Mesure de la réalisation des objectifs à l'aides d'indicateurs

Il est important dans le cadre du projet d'identifier les indicateurs grâce auxquels il sera possible de mesurer les progrès réalisés à chaque niveau. Un indicateur est un moyen qui permet de rendre un objectif clair et évident. C'est une déclinaison des objectifs et il existe au moins autant d'indicateurs que d'objectifs. Il est par exemple possible de vérifier un indicateur à l'aide de sources statistiques.

Le système de mesure des indicateurs prend en considération :

- La valeur de référence : c'est la valeur de départ concernant la situation de référence ou au démarrage de la réalisation du projet.
- Les valeurs intermédiaires ciblées à intervalles réguliers.
- La valeur finale ciblée.
- Les fréquences de mesure des indicateurs.
- Les méthodes de calcul des indicateurs.
- Les sources d'information pour le calcul des indicateurs.

Le processus consistant à établir des indicateurs permet de découvrir si des objectifs imprécis ont été fixés. Il est possible en principe de mesurer toutes les formes de réalisation des objectifs. Il faut que les indicateurs puissent être vérifiés de façon objective.

La sélection des indicateurs est effectuée à l'aide de ce qui est communément appelé un contrôle SMART, c'est à dire des indicateurs spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et limité dans temps. Cette analyse est basée sur une approche quantitative qui consiste à attribuer, par chacun des membres de l'équipe du projet, une note selon une échelle de notation allant de 0 à 5, la cotation finale étant la moyenne des membres de l'équipe.

L'exemple ci-dessous permet d'illustrer cette approche :

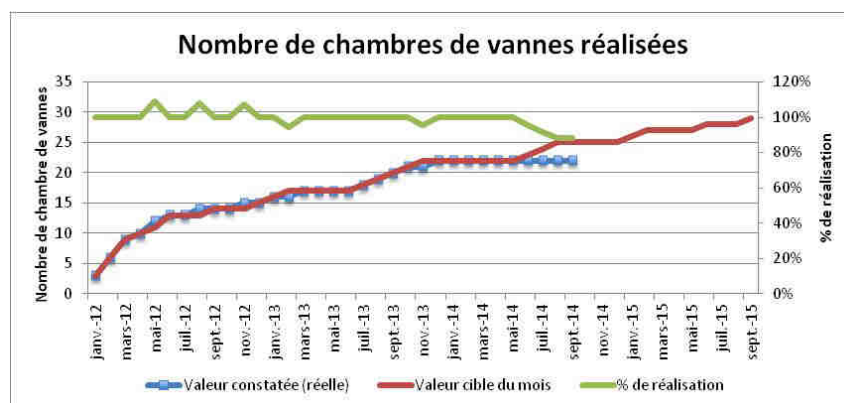
Objectifs/résultats	Indicateurs de performance	Spécifique	mesurable	accessible	réaliste	limité dans temps	Score total	Retenu (oui/non)
L'accès à l'eau potable, ainsi que les conditions d'hygiène et d'assainissement sont durablement améliorées pour la population rurale des régions de Diourbel, Fatick et Kaolack	- IOV.1 : 60.000 personnes desservies en eau saine	4	4	4	4	4	20	oui
	- IOV.2 : 30.000 personnes desservies en assainissement de base	4	4	4	4	4	20	oui
	- IOV.3 : Service d'eau potable viabilisé pour 420.000 personnes	4	4	4	4	3	19	oui
	- IOV.4 : A la fin du Sous-programme, les responsabilités de planification, de maîtrise d'ouvrage, d'exploitation et d'appui aux usagers sont durablement assumées par les acteurs locaux et régionaux	3	3	3	3	3	15	Non
Résultat : L'accès à l'eau potable est assuré pour 60.000 personnes supplémentaires dans les régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack.	IOV-R1.1 : 12 nouveaux systèmes livrent de l'eau selon les normes à 30.000 personnes	5	5	5	4	4	23	oui
	IOV-R1.2 : 18 systèmes renforcés livrent de l'eau selon les normes à 30.000 personnes supplémentaires	5	5	5	4	4	23	oui
	IOV IR1.3 : 250 nouveaux EPE	5	5	5	4	4	23	Oui

Enfin, il est nécessaire de réaliser une « Baseline study » (une situation de référence) avant le lancement du projet. Elle permet de vérifier les données dont on dispose et sans lesquelles il sera difficile d'évaluer les résultats ou les changements après la réalisation du projet.

Le suivi des indicateurs du projet est réalisé de façon périodique (mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle), à l'aide d'une matrice et de fiches de suivi des indicateurs. L'exemple ci-dessous en présente une illustration :

Fiche de suivi d'indicateur

Fiche d'indicateur N° R7-08						
Projet XXXXXI, 2 ^{ème} Tranche		Indicateur : Nombre de chambres de vannes réalisées		Responsable de la mesure de l'indicateur : Cellule Infrastructure		Sources de vérification : Rapports mensuels et annuels ; PV de réception des travaux
Définition : Nombre de chambres de vannes réalisées dans le cadre des travaux relatifs aux ouvrages de têtes des ouljas						Fréquence de collecte de données : Mensuelle
Baseline: (date & valeur)		2010	0	Valeur finale	29	Réalisation de l'objectif : 76%
Type	Période	Valeur constatée (réelle)	Valeur cible du mois	% de réalisation	Analyse des causes des écarts éventuels	Mesures correctives à prendre en cas d'écart constaté
Cumul	janv-12	3	3	100%		
Cumul	févr-12	6	6	100%		
Cumul	mars-12	9	9	100%		
Cumul	avr-12	10	10	100%		
Cumul	mai-12	12	11	109%		
Cumul	juin-12	13	13	100%		
Cumul	juil-12	13	13	100%		
Cumul	août-12	14	13	108%		
Cumul	sept-12	14	14	100%		
Cumul	oct-12	14	14	100%		
Cumul	nov-12	15	14	107%		
Cumul	déc-12	15	15	100%		
Cumul	janv-13	16	16	100%		
Cumul	févr-13	16	17	94%		
Cumul	mars-13	17	17	100%		
Cumul	avr-13	17	17	100%		
Cumul	mai-13	17	17	100%		
Cumul	juin-13	17	17	100%		
Cumul	juil-13	18	18	100%		
Cumul	août-13	19	19	100%		
Cumul	sept-13	20	20	100%		
Cumul	oct-13	21	21	100%		
Cumul	nov-13	21	22	95%		
Cumul	déc-13	22	22	100%		
Cumul	janv-14	22	22	100%		
Cumul	févr-14	22	22	100%		
Cumul	mars-14	22	22	100%		
Cumul	avr-14	22	22	100%		
Cumul	mai-14	22	22	100%		
Cumul	juin-14	22	23	96%	les 1 ^{er} versions du dossier d'exécution ont fait l'objet d'observations de la part du MO	relancer la SNCE pour activer la reprise des dossiers d'exécution et à proceder à l'ouverture du chantier GC
Cumul	juil-14	22	24	92%		
Cumul	août-14	22	25	88%	La 2ème version du projet d'exécution est en cours de vérification	Ouverture de plusieurs postes en parallèle ; réunion de concertation avec la SNCE le 17/09/14
Cumul	sept-14	22	25	88%		



2.3.8. Étape 9 Hypothèses et risques

Un projet est mis en œuvre dans un contexte social, économique et politique, dicté par la situation institutionnelle du pays. Il dépend ainsi des normes, des lois, des décrets, de la volonté et de l'engagement politiques des parties prenantes, de la disponibilité des moyens etc. De ce fait le projet se trouve subordonné à des hypothèses plus ou moins favorables. Il faut ainsi mettre en exergue et analyser tous les facteurs qui ont une importance pour la réalisation des objectifs sous forme d'hypothèses. Celles-ci doivent être raisonnables sinon elles constituent un risque qui doit être pris en compte dans le plan de gestion des risques.

Partie II : Evaluation prévisionnelle et d'impact : Indicateurs

Cette seconde partie est relative à la gestion et à l'évaluation proprement dites des projets. Elle se compose de 3 volets.

1. Evaluation comptable et financières des activités et actions d'un projet

L'évaluation comptable et financière des activités des projets obéit à des procédures strictes régies par la loi en termes d'engagement et de décaissements budgétaires. Ainsi, le socle principal de ces activités est commun à toutes les administrations. Il est généralement bien maîtrisé et met en jeu essentiellement les directions financières des départements concernées et le ministère des finances par le biais de la Trésorerie Générale du Royaume. Il repose sur la surveillance de 3 grands indicateurs :

- Les états d'engagement.
- Les états de déboursements.
- Les états de provision pour imprévus.

Une prévision budgétaire efficace repose d'abord sur une planification détaillée et précise des activités du projet. Il est impératif de bien maîtriser le processus de planification pour le traduire en une planification budgétaire prospective.

Les différentes activités du projet sont agencées et leur chronologie est exprimée en un plan d'engagement et un plan de déboursement.

Logique d'intervention du projet				
1	Objectif global	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
2	Objectifs spécifiques			
3	Résultats			
4	Activités	Ressources		

Planification

Echéancier d'investissement				
Activités	Période 1	Période 2	Période n
A1				
A2				
.....				
An				

Budgétisation

Echéancier d'engagements				
Contrats	Période 1	Période 2	Période n
C1				
C2				
.....				
Cn				

Echéancier de déboursement				
Cpnrtrats	Période 1	Période 2	Période n
C1				
C2				
.....				
Cn				

1.1 Le plan d'engagement

Le plan d'engagement traduit l'échéancier par lequel le budget du projet est engagé en fonction de la contractualisation des activités du projet. Les activités du projet sont regroupées sous forme de contrats dans un plan de passation des marchés pour le projet. Ce plan définit les besoins et les échéanciers de contractualisation pour la réalisation des activités du marché selon le modèle suivant :

Modèle de plan de passation des marchés

Contrat	Intitulé	Montant	Mode de passation ⁸	Prévu / Effectif	Date de lancement de la consultation	Date d'ouverture des plis	Date de sélection du concurrent	Date de signature et du contrat
C1				Prévu				
				Effectif				
C2				Prévu				
				Effectif				
.....				Prévu				
				Effectif				
Cn				Prévu				
				Effectif				

Le plan de passation des marchés est dynamique. Il évolue au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet. Il doit tenir compte :

- Du temps éventuellement nécessaire à la préparation des études techniques préalables.
- Des éventuels accords de « non-objection » parfois exigés par les bailleurs de fonds.
- Des temps nécessaires à la constitution des dossiers de consultation des entreprises ou d'appels d'offres.
- Des temps nécessaires à la publication des appels d'offres.
- Des temps nécessaires aux dépôts des candidatures.
- Des temps nécessaires aux études des offres.

Les dates de signature des contrats correspondent aux dates d'engagement des contrats. Le plan d'engagement du projet est dynamique. Il doit être mis à jour de façon périodique en fonction de l'évolution effective de la réalisation du plan de passation des marchés.

⁸ Bon de commande, appel d'offre ouvert, appel d'offres restreint, appel d'offres international, ...

Plan de passation des marchés

Contrat	Intitulé	Montant	Effectif / Prévu	Date de signature et du contrat
C1					
C2					
....					
Cn					

Plan d'engagement

Contrat	Période 1	Période 2	Période n
C1				
C2				
....				
Cn				

A chaque mise à jour, le plan d'engagement est repris en :

- Précisant les engagements réalisés pour les périodes précédentes.
- Etablissant des prévisions assez précises d'engagement à court terme (par mois pour le prochain trimestre par exemple).
- Etablissant des prévisions d'engagement à moyen et long termes (par trimestre ou par semestre pour le reste de la durée du projet).

Modèle de plan d'engagement

Contrat	M ₁	M ₂	M ₃	...	M _{x1}	M _{x2}	M _{x3}	T _{x+1}	T _{x+n}
C1										
C2										
....										
Cn										
M : mois		T : Trimestre								
		Période réalisée du projet				Prévision court terme			Prévision à moyen et long termes	

1.2 Le plan de déboursement

Le plan de déboursement correspond à la déclinaison du plan d'engagement en fonction des échéanciers de réalisation des contrats. Il est élaboré au début du projet de façon approximative. Au

fur et à mesure de la signature et de l'exécution des contrats, ainsi que de la revue périodique de la planification globale du projet, il est mis à jour et précisé. Il est ainsi basé sur :

- Une partie théorique : issue de la planification globale du projet et calquée sur un échéancier prévisionnel de validation des livrables ou des réalisations du projet pour lesquels aucun contrat n'encore signé.
- Une partie plus réaliste basée sur les jalons et les échéanciers de paiement contenus dans les termes des contrats signés et les contrats réalisés. Celle-ci tien compte des délais de vérification et de validation des livrables des contrats

La présentation du plan de déboursement suit exactement le même format que le plan d'engagement

Modèle de plan de déboursement

Contrat	M ₁	M ₂	M ₃	...	M _{x1}	M _{x2}	M _{x3}	T _{x+1}	T _{x+n}	
C1											
C2											
....											
Cn											
M : mois					T : Trimestre						
		Période réalisée du projet				Prévision court terme				Prévision à moyen et long termes	

2. Evaluation financière et économique des « projets intégrés de développement territoriaux »

En matière d'études de développement, on distingue entre :

1. « Analyse financière » qui est l'examen des activités et flux de ressources des agents pris individuellement (entreprise industrielle, commerciale, organisme public, etc.) ou par grands types (les artisans, les paysans, les commerçants de détail, etc.). Dans cette analyse, on se situe du point de vue d'un agent particulier (ou d'un type d'agents).
2. Et l'« Analyse économique » qui représente l'examen des flux concernant des regroupements pertinents d'agents, ensemble des agents impliqués dans un projet (filière de production, économie nationale ou régionale, par exemple) et de leur impact pour la collectivité. Dans l'analyse économique on se situe du point de vue de la collectivité.

2.1 Analyse financière

Tout projet donne lieu à un flux d'avantages bruts dont on doit déduire les dépenses en capital et les coûts de production (intrants, main d'œuvre, frais de gestion, etc....). Le solde (qui a des chances d'être négatif au cours des premières années du projet) permet d'abord de récupérer le capital investi dans ce projet, c'est la reconstitution du capital. Ce solde, c'est le flux des avantages nets. Si on en déduit les avantages nets obtenus sans le projet, il reste des avantages nets. Si on en déduit les

avantages nets obtenus sans le projet, il reste le flux des avantages supplémentaires nets. On les appelle généralement le Cash Flow.

La caractérisation essentielle du Cash Flow supplémentaire net, ou flux des avantages supplémentaires nets est qu'il comprend sans les distinguer la reconstitution du capital investi et la rentabilité du capital. C'est ainsi que, pour le calcul du Cash Flow supplémentaire net, on ne déduit des avantages bruts ni provisions pour amortissement (c'est-à-dire la reconstitution du capital), ni provisions pour l'intérêt du capital investi.

L'amortissement n'est pas déduit parce que le flux des avantages supplémentaires tient déjà compte de la reconstitution du capital pendant la durée de vie du projet. La notion d'amortissement est notion comptable nécessaire lorsque la comptabilité doit être établie année par année.

Il existe plusieurs indicateurs qui permettent d'étudier la faisabilité économique d'un projet. Les plus pertinents sont :

- La valeur additionnelle du cash flow (VAN) ;
- Et le taux de rentabilité Interne (TRI).

2.1.1. Calcul de la valeur actualisée nette (VAN)

La mesure la plus simple et la plus directe du Cash Flow actualisée d'un projet est sa valeur actualisée nette (il s'agit simplement de la valeur actualisée du flux des avantages supplémentaires nets ou Cash Flow supplémentaire). La valeur actualisée nette peut aussi se calculer en faisant la différence entre la valeur actualisée du flux des avantages et la valeur actualisée du flux et des coûts.

La valeur actualisée nette peut être interprété comme la valeur actualisée du flux des revenus produit par un investissement. En analyse financière, c'est la valeur actualisée du flux des revenus qui échoit à l'entité au non de laquelle l'analyse est effectuée. En analyse économique, c'est la valeur actualisée du revenu national supplémentaire engendré par l'investissement. Pour calculer la valeur actualisée, il faut déterminer le taux d'actualisation approprié.

En effet, on appelle valeur actuelle nette (VAN) d'un projet d'investissement la différence entre la valeur actuelle des flux qu'il dégage et l'investissement de départ.

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+t)^i} - I_0$$

F_i : Flux dégagés à l'année i

I_0 : Investissement de départ.

2.1.2. Calcul du taux de rentabilité interne (TRI)

On peut se servir du flux des avantages supplémentaires nets (ou Cash Flow supplémentaire) pour mesurer la valeur d'un projet en calculant un taux d'actualisation tel que la valeur actualisée nette de ce flux soit égale à 0. Ce taux d'actualisation est appelé : Taux de Rentabilité Interne (TRI). C'est l'intérêt maximal qu'un projet doit permettre de récupérer de l'investissement et des coûts d'exploitation et rester encore en équilibre. C'est le « taux de rentabilité interne du capital souscrit par période lors de l'investissement ».

Le taux de rentabilité interne est une mesure très utile de la valeur des projets. Il est employé par la banque mondiale pratiquement pour toutes ses analyses économiques et financières des projets. La plupart des autres établissements financiers internationaux font de même.

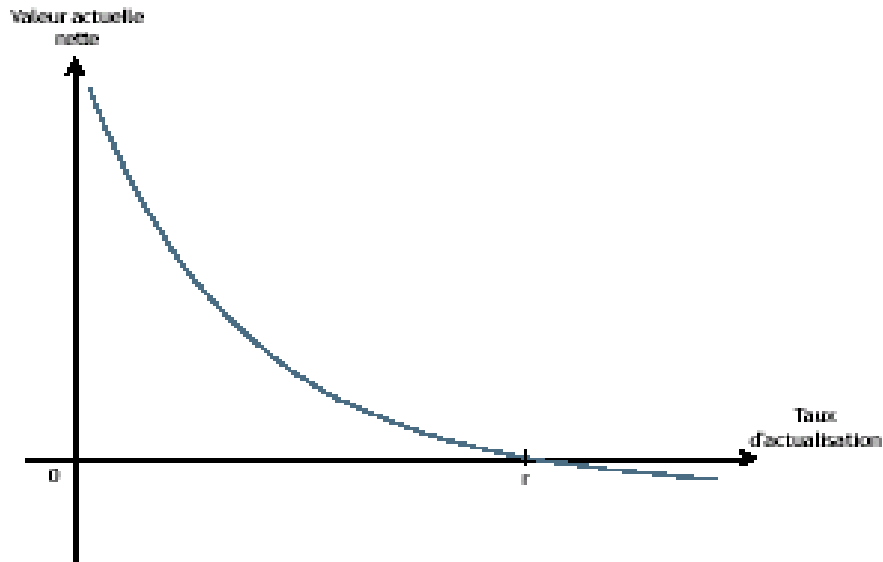
En vue d'éviter une confusion entre l'emploi du taux de rentabilité interne pour l'analyse financière et l'emploi de ce même taux pour l'analyse économique, nous introduisons une terminologie distincte. Lorsque le taux de rentabilité interne servira à l'analyse financière, nous l'appellerons « taux de rentabilité financière » et lorsqu'il servira à l'analyse économique, nous l'appelons « taux de rentabilité économique ». Toutefois, lorsque nous aurons à considérer la méthodologie, nous dirons seulement « taux de rentabilité interne ».

En effet, nous appelons taux de rentabilité interne (TRI) d'un investissement le taux d'actualisation qui annule sa valeur actuelle nette.

$$TRI = \sum_{t=1}^n \frac{R_t - CE_t - I_t}{(1+i)^t} = 0$$

Avec :

- R_t : Valeur actualisée des recettes pour l'année t.
- CE_t : Valeur actualisée des charges d'exploitation pour l'année t.
- I_t : Valeur actualisée des investissements pour l'année t.
- i : Taux d'actualisation annuel.
- n : Durée de vie du projet.



Représentation graphique du TRI

2.2 Analyse économique

Deux perspectives peuvent être adoptées dans l'analyse pour la collectivité (l'économie nationale) des projets de développement, selon que l'on cherche :

- A dresser le bilan des effets du projet sur l'économie locale, régionale ou nationale.
- A évaluer la viabilité du projet.

L'objectif de l'analyse économique est la détermination de la contribution du projet au revenu national. Cette contribution est la différence entre les recettes de la société dans son ensemble et de leurs dépenses.

La plupart des méthodes d'évaluation économique des impacts socio-économiques des projets de développement rural nécessitent énormément de temps et d'argent. Toutefois, il existe une méthode simple qui a été adoptée par une équipe de recherche de l'IAV Hassan II. Cette méthode permet d'estimer le ratio coûts/avantages pour chaque action entreprise dans chaque composante du projet et qui touchera la population ciblée. C'est un d'outil d'aide à la décision ex- ante à la mise en place du projet. Ainsi, les actions du projet sont listées et à chaque action sont attribués des coûts et des avantages auxquels on attribue une notation allant de 1 à 3 selon une échelle d'importance (fort : 3, moyen : 2, faible : 1).

Le ratio « Coûts/avantages = Σ coefficients coûts/ Σ avantages » est calculé pour chaque action. S'il est supérieur à 1,2, cela indique que les coûts de l'action auront significativement un impact beaucoup plus fort que les avantages, et l'action est écartée. Si le ratio est inférieur à 0,8, cela indique que les avantages de l'action auront significativement un impact beaucoup plus fort que les coûts, et l'action est retenue. Si, enfin, le ratio se situe entre 0,8 et 1,2, cela signifie que les coûts et les avantages de l'action auront des impacts du même ordre, et on lui affecte une acceptabilité moyenne.

3. Evaluation de la composante durabilité dans la prise en compte de l'adaptation au changement climatique

Les effets du changement climatique posent la question de résilience des avantages plus spécialement pour les projets développement de l'espace rural et des zones de montagnes au Maroc. Les effets de ce changement se font de plus en plus ressentir, notamment dans les zones les plus vulnérables. Il est donc primordial, pour garantir la durabilité des effets et impacts du projet, d'intégrer la notion de risque climatique dans les mesures d'accompagnement pendant la mise en œuvre et a posteriori.

La prise en compte des changements climatiques dans l'élaboration des projets de développement obéit à un processus qui repose sur l'analyse et l'évaluation de 3 types d'indicateurs :

- Indicateurs de perception des changements climatiques : ce sont les constatations ressenties par les bénéficiaires du projet quant à l'environnement, telles que la baisse des précipitations, l'augmentation des températures, le tarissement des sources, la violence des crues et des orages, le tarissement des sources, etc.
- Indicateurs d'impacts du changement climatique : ce sont des conséquences que la population attribue aux changements climatiques, comme la baisse de la productivité, la baisse des revenus, l'augmentation de l'exode, le rallongement de la corvée de l'eau, la dégradation des routes et des pistes, etc.
- Indicateurs d'adaptation aux changements climatiques : ce sont les différentes stratégies adoptées face aux impacts, comme la modification de l'occupation du sol, l'introduction de

nouvelles cultures, l'abandon de certaines cultures, la modification des itinéraires techniques, le creusement de nouveaux puits, etc.

Ces différents indicateurs sont hiérarchisés en vue de déterminer ceux qui sont déterminants pour expliquer la perception, l'impact et l'adaptation. Pour cela, deux indices sont utilisés :

- Le Facteur de Consensus Informateur (FCI) est utilisée pour apprécier la représentativité et la consistance des 3 catégories d'indicateurs de perception, d'impact et d'adaptation :

$$FCI = \frac{Nur - Nt}{Nur - 1}$$

Nur : nombre de citations dans chaque catégorie d'indicateurs (de changement, d'impact et d'adaptation).

Nt : nombre de variantes dans chaque catégorie.

La valeur du FCI varie entre 0 et 1 et indique un consensus élevé dès lors qu'il est supérieur à 0,5.

- Le Niveau de Fidélité (NF) est utilisée pour apprécier l'intensité de la relation que les populations ciblées par le projet établissent entre les indicateurs de changement, d'impact et d'adaptation. :

$$NF = \frac{Np}{N} \times 100$$

Np : nombre de personnes ayant cité un type de changement, d'impact ou d'adaptation.

N : nombre total de personnes qui s'adapte ou change de technique ou de pratique culturelle.

Si NF est supérieure à 80%, on peut dire que cet indicateur représente un fort degré de consensus pour décrire la catégorie d'indicateurs à laquelle il appartient.

La mesure de ces indicateurs est réalisée à travers des questionnaires adressés à un échantillon représentatif de la population ciblée par le projet. Les indicateurs dont le NF est inférieur à 80% ne sont pas pris en considération dans l'analyse.

Modèle de présentation des indicateurs de perception, d'impact et d'adaptation

Catégorie	FCI	Indicateur	NF
Perception	85%	Baisse des précipitations	97%
		Augmentation de la température	85%
		Prolongement de la saison sèche	92%
		Violence des crues	89%
Impact	75%	Baisse de la productivité	99%
		Dégradation des routes	81%
Adaptation	90%	Modification de l'occupation du sol	96%
		Modification des itinéraires techniques	81%
		Creusement de nouveaux puits	98%

L'analyse des données de ce tableau permet de hiérarchiser les indicateurs et surtout de proposer un plan de mesures de mitigation adaptées aux impacts du changement climatique. Les mesures

d'adaptation constatées peuvent constituer une partie de la solution lorsqu'elles ne relèvent pas d'une simple stratégie de repli fatal devant les changements climatiques. Les mesures proposées doivent inscrire les effets du projet dans la durabilité. Elles doivent être prises en considération dans la planification globale et faire partie des activités de la logique d'intervention. Le tableau suivant présente un modèle de plan de mitigation :

Modèle de plan de mitigation

Impacts	Mesures de mitigation	Moyens humains et matériel à mobilise	Délais	Responsable	Coûts
I1	M1.1				
	M1.2				
I2	M2.1				
...					
In	Mn.1				
	Mn.2				