

NOTE DE REVUE DE RAP POUR LES OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC

1. DONNÉES DE BASE

a. Données du projet

Titre du projet : Appui technique au programme de sauvegarde et de développement des oasis du Sud du Royaume du Maroc

Code du projet P-MA-AAZ-002	Numéro(s) de(s) instrument(s) de financement : don n° 5500155002651	
Type de projet : Don	Secteur : Agriculture	
Pays: Maroc	Catégorisation environnementale (1-3): NA	
Étape du traitement	Évènement clés (prêt)	Date de décaissement et de clôture (prêt)
Date d'approbation : 28 avril 200	Montants annulés : 109 662,3 UC	Date initiale de décaissement : 56 mois
Date de signature : 31 juillet 2009	Financement complémentaires : Néant	Date initiale de clôture : 31/05/2011
Date d'entrée en vigueur : 03 mai 2010	Restructuration : Néant	Délai révisé du décaissement :
Date d'entrée en vigueur du premier décaissement : 31 mai 2010	Prorogations: trois prorogations au 30/05/2012, au 30/05/2013 puis au 31/12/2013 La durée cumulée est de 31 mois.	Date de clôture révisée : 31/12/2013
Date réelle du premier décaissement : 31/05/2010		

b. Sources de financement

Source de financement (UC):	Montant décaissé (*) (montant, UC) :	Pourcentage décaissé (%) :	Montant non décaissé (UC) :	Pourcentage non décaissé (%) :
Don MIC 496 000.00	386 337,97	77,89%	109 662,03	22,11%
Gouvernement : 200 000.00	200 000,00	100%	0	0%
TOTAL : 696 000.00	586 337,97	84,47%	109 662,03	15,53%
Source de financement (UC) :	Montant engagé (*) (UC) :	Pourcentage engagé (%) :	Montant non engagé (UC) :	Pourcentage non engagé (%) :
Don MIC: 496 000.00	344,126.90	69,38%	151,873.10	30,62%
Gouvernement : 200 000.00	200 000.00	100%	0	0%
TOTAL : 696 000.00	544,126.90	78,18%	151,873.10	21,82%

Cofinanciers et autres partenaires extérieurs :

Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre : Agence pour le Développement Economique et Social des Provinces du Sud (APDS)

c. Responsable du projet au sein de la Banque

Fonction	A l'approbation	A l'achèvement
Directeur régional	M. N. MATONDO-FUNDANI	M.J. KOLESTER
Chef de bureau national	M. N. MATONDO-FUNDANI	Mme Yacine FAL
Directeur sectoriel	M. A. ABOU SABAA	M. C. OJUKWU
Responsable sectoriel	M. J. OJUKWU	M. J. MWANGI
Coordinateur d'activités	M. R. MAROUKI	M. D. KHIATI
Coordinateur d'activités suppléant	M. M. EL OUAHABI	M. R. MAROUKI
Chargé d'équipe chargée du RAP		M. D. KHIATI
Membres de l'équipe chargée du RAP		M. A. RMILI, Consultant

d. Données des Rapports

Date du RAP : mai 2014

Dates de la mission du RAP : du 3 février 2014 au : **18 février 2014**

Date de RAP-EVN : Décembre 2016

Évaluateur/consultant : SISSOKO KEFFING

Reviser/Chargé du projet:

2. DESCRIPTION DU PROJET

a. Bien-fondé du projet et Impacts attendus:

Selon le document de l'évaluation initiale, *le bien-fondé du Projet Oasis Sud (POS)* est basé sur les constats suivants : Le palmier dattier joue un rôle écologique et économique important et diversifié à travers sa contribution importante à la création d'un microclimat idéal au bon développement des cultures ; au tourisme des oasis; et surtout à la subsistance d'une population importante évaluée à près de 2 millions d'habitants au Maroc. Cependant plusieurs *contraintes* ont rendu la situation des oasis du Sud assez critique dont : effets accrus de la désertification, ii) surexploitation de la nappe phréatique, maladies des palmiers ; et surtout l'action humaine. *Cette situation critique* a accentué la pauvreté et entraîné la migration de plusieurs familles. C'est pour remédier à ces nombreuses difficultés, que le Gouvernement marocain a élaboré en 2004 une *stratégie nationale* et un plan d'action pour la protection globale du territoire national contre la désertification. Comme impacts attendus du projet, la révision conceptuelle du projet, menée en décembre 2007, a permis de mettre l'accent notamment sur les aspects suivants : recentrage sur les communes et les populations locales; intégration du projet dans le cadre de la politique nationale pour le développement humain (Initiative Nationale de Développement Humain-INDH); nécessité du renforcement des capacités des acteurs locaux; concentration sur des initiatives locales à travers l'élaboration et la mise en œuvre des Plans de Développement Communaux (PDC).

b. Objectifs et Effets attendus:

Selon le document d'évaluation initiale, *les objectifs fondamentaux visés initialement* par le projet POS sont : (i) Renforcer les capacités des communes et des acteurs locaux ; (ii) Contribuer à la mise en place d'instruments méthodologiques et de moyens susceptibles de promouvoir la gestion participative et durable des ressources naturelles, (iii) Préserver les ressources et améliorer les conditions de vie de la population par une valorisation des potentialités des 4 communes oasiennes ; iv) Adopter et s'engager dans une nouvelle approche de développement des oasis conciliant la "dimension productive" et la "dimension protectrice" et dans une logique de partenariat mettant en exergue la "dimension institutionnelle et organisationnelle". *Les effets attendus du projet* concernent : (i) l'élaboration de 4 Plans de Développement des Communes (PDC) ; (ii) la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités des acteurs locaux; (iii) la mise en œuvre d'un plan de promotion des micro-entreprises ; (iv) l'élaboration d'un programme de gestion rationnelle des ressources oasiennes compatible avec l'environnement ; (v) la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats ; (vi) l'élaboration d'un programme d'Investissement dans les Oasis du Sud (PIOS). Comme *effet global du projet*, le rôle social, économique et écologique majeur que les oasis ont toujours joué depuis des siècles, comme barrière végétale et microclimatique naturelle contre l'avancée du désert , sera renforcé et perpétué.

c. Produits et bénéficiaires visés:

Les produits visés dans la mise en œuvre de ce projet auront une portée d'ordre économique, environnemental et socio-institutionnel au niveau des oasis du sud et en particulier les 4 communes retenues. Les produits immédiats générés à travers la mise en œuvre de ce projet concernent : Quatre (4)

Plans de Développement des Communes (PDC) élaborés, testés et évalués ; un (1) Programme de renforcement des capacités des CO mis en place ; un (1) Plan d'action de promotion des micro-entreprises mis en place ; un (1) Programme de gestion rationnelle des ressources naturelles élaboré ; (v) un (1) système de suivi-évaluation axé sur les résultats mis en place ; un (1) Programme d'Investissement dans les Oasis du Sud (PIOS) élaboré, un (1) programme d'investissement dans les oasis du Sud mis en place, sur la base des enseignements tirés et des démarches testées pour une implication active des acteurs locaux. Les bénéficiaires visés du Projet Oasis du Sud (POS) sont l'ensemble des populations oasiennes, cependant l'approche adoptée prenant en compte les deux dimensions (productive et protectrice) nécessite qu'une attention particulière soit accordée à l'implication de groupes cibles spécifiques telles que les femmes rurales et les jeunes ainsi que d'autres partenaires associés.

d. Principales activités/Composantes:

Le projet POS a trois (3) principales composantes : (i) Appui à la planification participative locale des communes oasiennes ; (ii) Appui aux acteurs locaux des communes oasiennes ; et (iii) gestion du projet. Cependant la prise en compte du concept d'unité Socio-Territoriale (UST) a donné lieu à un montage en grappe indiquant les activités principales à réaliser et les produits visés :

A. Réaliser des investissements structurants d'intérêt régional : produits visés : Ouvrages de conservation des eaux et du sol, réalisés, Pistes rurales réalisés, Ouvrages de transferts hydrauliques réalisés, Autres infrastructures (Bâtiments éventuels, autres) réalisés

B. Réaliser un aménagement intégré des communes : produits visés : Opérations de gestion des ressources naturelles menées dans les communes oasiennes, Infrastructure de bases réalisées dans les communes oasiennes, Communes oasiennes renforcées sur le plan institutionnel.

C. Promouvoir les micro-entreprises et des initiatives économiques locales : produits visés : Installation de jeunes agriculteurs, appuyée ; Développement d'AGR par des jeunes et des femmes, soutenues ; Micro-entreprises (artisanat, services) promues ; Sites archéologiques et écotourisme valorisés.

D. Renforcement institutionnel du projet : produits visés : Moyens de l'ADS et des partenaires impliqués, renforcés, Unités de pilotage du projet mis en place et fonctionnel ; Études thématiques et techniques menées ; Formation et appui méthodologique menés.

3. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET (APPRÉCIATION DE L'ÉVALUATEUR)

PERTINENCE

a. Pertinence de l'objectif de développement du projet :

Au plan national, : C'est pour atténuer la situation très critique des oasis du Sud que le Gouvernement marocain a mis au point en 2004 une Au plan national, le projet POS est en cohérence avec stratégie nationale et un plan d'action pour la protection globale du territoire national contre la désertification. Il s'intègre aussi bien dans le pilier II de la stratégie marocaine du secteur agricole intitulée Plan Maroc Vert. Le Programme POS est donc largement aligné sur les stratégies de développement du pays et avec l'objectif d'appui technique de la Banque à savoir la focalisation sur l'appui aux populations locales, le pilier III (développement humain) du

DSP (2007-2011) et les thèmes transversaux relatifs à l'environnement et la promotion de l'approche genre. *En conclusion*, la revue approuve que pendant la période d'exécution, l'objectif du projet était largement aligné sur : les stratégies de développement du pays, le DSP de la Banque, les stratégies sectorielles applicables de la Banque; ainsi que les besoins des bénéficiaires. Certes il est à notifier que des ajustements ont été apportés à différents niveaux sans pour autant remettre en cause cet alignement à quelque niveau que ce soit. **Par conséquent, la revue n'a pas confirmée la notation très satisfaisante du RAP. Au vu de tout ce qui précède, elle a jugé la pertinence de l'objectif de développement du programme POS satisfaisante et lui a attribué la note de 3 sur 4.**

b. Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à l'achèvement)

Les objectifs fondamentaux visés initialement par le projet POS, définis dans le document d'évaluation initiale sont assez pertinents. Cependant un certain nombre d'ajustements ont été apportés par la suite dans l'envergure du projet, notamment : (i) Dès la conception initiale, une réorientation des objectifs du projet, a permis de mettre en avant plan l'importance des aspects institutionnels, (ii) Aussi, lors de la révision conceptuelle du projet, menée en décembre 2007, un accent particulier a été mis sur : le recentrage sur les communes et les populations locales en tant qu'acteurs principaux. *En conclusion*, la revue approuve que la conception du programme POS a été de façon générale favorable à la réalisation des résultats du projet, de la phase d'approbation à la phase de clôture. La conception initiale était bonne et est restée appropriée tout au long de l'exécution. Certes différents ajustements ont été apportés sur l'envergure du projet, mais des dispositions ont été prises à temps opportun pour garantir la réalisation des effets et produits visés. **Par conséquent, au vu de ce qui précède, étant donné que des ajustements ont été faits sur l'envergure du programme, la revue n'a pas confirmé la notation très satisfaisante du RAP. Par ailleurs, la Revue qualifie la pertinence de la conception du projet satisfaisante et lui attribue la note de 3 sur 4.**

EFFICACITE

c. Efficacité dans la réalisation des produits (ou extrants)

Selon le RAP, La quasi-totalité des produits prévus ont été réalisés (à 100%). Ainsi, tous les livrables prévus ont été produits, 4 plans de développement et programmes d'investissement communaux établis avec 201 projets identifiés, Documents de plaidoyers et supports cartographiques édités, 32 ateliers participatifs organisés ainsi que la formation des acteurs locaux au diagnostic participatif, Programme de renforcement de capacités des acteurs locaux mis en œuvre, Rapport sur la mise en place du suivi-évaluation élaboré et ateliers de formation organisés au profit des acteurs locaux ; Programme de gestion rationnelle des ressources naturelles établi et ateliers de formation organisés pour une centaine de personnes dans les 4 communes cibles, Plan d'action pour la promotion des micro-entreprises établi et ateliers de formation organisés au profit d'une centaine de personnes, Opérations de tourisme durable développées. Compte tenu de la clôture du projet, l'APDS n'a pas eu le délai suffisant pour engager la logistique nécessaire à l'organisation de l'atelier de restitution et d'évaluation des résultats du projet. L'APDS s'est engagé à prendre en charge l'organisation de cet atelier sur ces fonds propres. Aussi, selon le Rapport annuel d'activités 2012 du Projet AS - POS/BAD, la réalisation d'autres produits ont pris assez de retard à raison de la lourdeur administratives. La planification de la réalisation d'autres produits supplémentaires a été faite à la fin du projet,

entraînant ainsi un décalage dans la date de clôture du projet. **En conclusion, au vu de tout ce qui précède, la revue a jugé l'efficacité dans la réalisation des produits du projet *satisfaisante*, car malgré une réalisation exhaustive exécution de plusieurs produits, la réalisation des activités a été marquée par une série de retards ayant entraîné un décalage important dans la réalisation des activités et des produits ayant abouti à une prorogation de la date de clôture du projet. Par conséquent la revue confirme la note de 3 attribuée par le RAP.**

d. Efficacité dans la réalisation des effets (réalisations):

Concernant l'évaluation de l'efficacité dans la réalisation des effets (réalisations), on note selon le RAP, la réalisation de plusieurs effets dont : approche participative développée dans les 4 communes cibles, Cent vingt (120) personnes formées à travers six (6) ateliers organisés sur l'animation sociale, la protection de l'environnement, les infrastructures de base, D'autres ateliers organisés sur l'amélioration des systèmes de production et des conditions de commercialisation des produits pour la promotion de micro-entreprises, six (6) projets touristiques réalisés, etc. Tout ceci dénote donc que plusieurs effets (ou réalisations) ont été atteints. Cependant selon le Rapport annuel d'activités 2012 du Projet AS - POS/BAD, plusieurs contraintes ont été rencontrées lors de l'exécution du projet, notamment *le grand retard* (plus de cinq mois) accusé au démarrage dans l'ouverture du compte spécial pour le projet en raison de formalités administratives et le retard dans le processus de sélection de l'équipe des consultants. Aussi la Revue note que selon le Rapport annuel 2012, *plusieurs réalisations ont été décalées et reprogrammées* dans le temps ; et le projet a pu aussi dégager des économies sur les fonds alloués grâce à certaines activités supportées par les fonds du programme Développement Territorial des Provinces du Sud et certaines économies réalisées. A cet effet, la date de clôture du projet a été prorogée et les fonds économisés ont été investis dans des activités complémentaires. **En conclusion, au vu de tout ce qui précède, la revue n'a pas reconduit la note 4 (très satisfaisante) attribuée par le RAP. En effet, la revue a jugé l'efficacité dans la réalisation des effets du projet plutôt *satisfaisante*, et lui a affecté la note de 3. En effet malgré une réalisation exhaustive de plusieurs effets, la réalisation des activités a été marquée par une série de retards ayant entraîné un décalage important dans la mise en œuvre des réalisations et finalement abouti à une prorogation de la date de clôture du projet.**

e. Résultats de l'Objectif de développement (OD) du projet:

Selon le RAP, le projet a été approuvé par le Président de la BAD le 28 avril 2009, mais l'accord de don a été signé le 31 juillet 2009 soit trois mois après. Le premier décaissement a été effectué le 31/05/2010 après satisfaction de la condition y relative. L'APDS a communiqué deux rapports d'audit du projet, cependant les rapports d'audit relatifs aux exercices 2010, 2011 et 2012 n'ont pas été communiqués à la Banque dans les délais convenus dû à une confusion dans le contenu et la portée du rapport d'audit. Par ailleurs, l'audit relatif à l'exercice 2013 n'est pas encore réalisé à la date de production du RAP (soit. Aussi ; le délai de réalisation du projet a enregistré un glissement de plus de trente-deux (32) mois par rapport au délai prévu dû à : (i) un délai plus long pour l'ouverture du compte spécial (plus de 5 mois). Le taux de consommation du budget a été de 78.18% et malgré la non utilisation de la totalité des ressources du projet, tous les objectifs

de développement prévus par le projet ont été réalisés. Ainsi, l'appui apporté par le projet BAD aux quatre communes a permis de focaliser leurs activités sur les opportunités et besoins en développement des populations oasiennes. **Au vu de tout ce qui précède, la Revue trouve que malgré sa pertinence, l'atteinte de l'objectif de développement du projet a été marquée par de nombreuses irrégularités et retard dans la mise en œuvre de plusieurs réalisations entraînant un glissement important de plus de trente-deux (32) mois par rapport au délai prévu. La revue a jugé Le résultat de l'Objectif de développement (OD) du projet satisfaisant et a confirmé la note de 3 attribué par le RAP.**

f. Bénéficiaires:

Les bénéficiaires visés du Projet Oasis du Sud (POS) sont l'ensemble des populations oasiennes (environ 35000) dont 51% sont des femmes Aussi, l'approche participative adoptée prenant en compte les deux dimensions (productive et protectrice) nécessite qu'une attention particulière soit accordée à l'implication de groupes cibles spécifiques telles que les femmes rurales et les jeunes ainsi que d'autres partenaires associés. En termes de réalisations : l'installation de jeunes agriculteurs a été appuyée, le développement d'activités génératrices de revenus par des jeunes et des femmes a été soutenu à travers la promotion de l'installation de micro-entreprises (artisanat, autres services).

g. Effets imprévus additionnels (positifs et négatifs, pas pris en compte dans le cadre logique):

Le RAP a identifié plusieurs effets imprévus additionnels (positifs) non pris en compte dans le cadre logique tels que : (i) L'étude d'identification des techniques d'irrigation durable adaptées au changement climatique et l'élaboration d'un master plan pour le développement d'énergies renouvelables dans les oasis, qui contribue à l'atténuation des effets du changement climatique; (ii) La promotion de coopératives de valorisation des produits de terroirs dirigées par des femmes qui permet l'accroissement des revenus et l'amélioration des conditions de vie, (iii) La mise en place de micro-entreprises, d'un parc industriel qui crée de l'emploi pour les jeunes; (iv) promotion du tourisme durable qui induit le développement des oasis. La revue note aussi que la promotion de coopératives de valorisation des produits de terroirs dirigées par des femmes n'influence pas uniquement les conditions des femmes mais celle des enfants (éducation, entretien/nutrition, etc.) et des conditions de vie de l'ensemble des familles. Par ailleurs le renforcement de capacités a un effet additionnel positif sur l'efficacité et la pérennité des organisations existantes, l'émergence de nouvelles organisations et la promotion de la paix sociale. A noter que le développement du milieu oasien des différentes communes concernées par le projet atténue l'exode rural des jeunes ruraux et la migration des familles. Cette sédentarisation des populations peut aussi entraîner une dégradation du milieu si des mesures connexes ne sont pas envisagées. **Au vu de ce qui précède, l'identification des effets imprévus additionnels du projet est jugée satisfaisante par la Revue et notée 3 sur 4.**

EFFICIENCE

h. Respect du calendrier :

Selon le RAP, Le délai de clôture du projet a connu un glissement de 32 mois sur le délai initialement prévu à cause de : (i) retard dans le démarrage du projet pour l'ouverture du compte spécial (le compte a été ouvert dans une banque commerciale et a pris plus de 5 mois à

cause de formalités administratives) ; (ii) changement dans le processus de recrutement du chef de mission; (iii) retard dans le processus de recrutement des consultants nationaux et la démission d'un consultant national ; (iv) contraintes rencontrées dans l'exécution des prestations dues au délai de concertation pour valider les livrables. Par ailleurs la décision de procéder ensuite à des réalisations complémentaires suite aux économies réalisées a aussi contribué à rallonger le délai de clôture du projet. **Par conséquent, au vu de ce qui précède, la revue juge le respect du calendrier très insatisfaisante et confirme la note de 1 sur 4 accordée par le RAP.**

i. Efficience dans l'utilisation des ressources:

Selon le RAP, les produits prévus par le projet ont été réalisés malgré que le budget n'a été consommé qu'à 78.18% pour certaines raisons: (i) L'estimation initiale des frais des honoraires des prestations des consultants a été faite sur la base des coûts unitaires à l'international; (ii) les économies qui ont été faites par le recours aux consultants nationaux et le remplacement du consultant international, chef de mission ; (iii) la non réalisation de l'atelier final de clôture et (iv) la prise en charge de certaines activités par les ressources de l'Agence. Cependant une nouvelle demande a été adressée à la Banque pour une réutilisation des fonds économisés dans d'autres activités complémentaires. Aussi, compte tenu de la clôture du projet, l'APDS n'a pas eu le délai suffisant pour engager la logistique nécessaire à l'organisation de l'atelier de restitution et d'évaluation des résultats du projet. L'APDS s'est ainsi engagé à prendre en charge l'organisation de cet atelier sur ces fonds propres. **En conclusion, au vu de tout ce qui précède, la revue n'a pas reconduit la note 4(très satisfaisante) attribuée par le RAP. En effet, la revue a jugé l'Efficience dans l'utilisation des ressources du projet satisfaisante, et lui a affecté la note de 3 sur 4, car la planification tardive de réalisations complémentaires a entraîné une prorogation du délai initial de clôture, et certaines activités ont été réalisées sur fonds propres à la fin du projet.**

j. Analyse coût- avantage:

Aucune information n'a été fournie ni dans le RAP (classée N/A), ni dans le document d'évaluation initiale.

k. État d'avancement de l'exécution:

Selon le RAP, l'exécution du projet est satisfaisante compte tenu du respect de la plupart des engagements, des procédures et la réalisation financière permettant l'obtention des résultats. La Revue note cependant que l'exécution du projet a été marquée par certaines irrégularités importantes dont un glissement de 32 mois sur le délai initialement prévu (retard de 5 mois au démarrage du projet pour l'ouverture du compte spécial et réalisation d'activités complémentaires proposées à la fin du projet. **En conclusion, au vu de tout ce qui précède, la revue n'a pas reconduit la note 3(satisfaisant) attribuée par le RAP. En effet, la revue a jugé l'État d'avancement de l'exécution du projet insatisfaisante, et lui a affecté la note de 2 sur 4.**

DURABILITE

1. Viabilité financière

La viabilité financière des bénéficiaires du projet est assurée par : (i) la mise en place et la promotion d'associations professionnelles ou de coopératives pour la valorisation des produits touristiques et des produits de terroirs y compris celles dirigées par des femmes permettra l'accroissement des revenus et l'amélioration des conditions de vie des femmes, des enfants (éducation, entretien/nutrition, etc.) et de l'ensemble des familles. (ii) La mise en place de micro-entreprises et d'un parc industriel créera de l'emploi et des sources de revenus pour les jeunes; (iv) la promotion du tourisme durable va induire le développement des oasis et promouvoir d'autres activités et sources de revenus pour les populations oasiennes. **Au vu de ce qui précède, la Revue trouve que la viabilité financière du projet est satisfaisante et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.**

2. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités

Des réalisations probantes au cours du projet ont permis d'assurer la durabilité institutionnelle du projet notamment l'élaboration de plans d'investissement et de développement communaux, le renforcement de capacité des acteurs communaux, la constitution d'associations et coopératives de développement du tourisme durable. Les premiers résultats de ces actions commencent à se sentir avec le succès des unités de production créées. Cependant la durabilité institutionnelle et le renforcement des capacités méritent d'être toujours soutenues à travers notamment, la mise en place de cycle de formation continue et par la formation de formateurs locaux qui assurent l'assistance de proximité aux bénéficiaires ; ainsi que la mise en place d'un système de suivi-évaluation spécifique permettant de faire régulièrement l'état des lieux de la situation de ces différentes organisations et de leurs activités. **La revue juge la *Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités* satisfaisantes et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.**

3. Appropriation et durabilité des partenariats

Dans l'évaluation initiale du projet d'appui au POS, l'accent a été mis sur l'appropriation des réalisations qui demeure un souci majeur à prendre en compte ainsi que la valorisation des pratiques communautaires. La pérennisation des actions de développement exige en effet de considérer la population comme un partenaire actif et responsable. L'adoption par le projet dès son démarrage de l'approche participative et l'adoption du concept d'**unité socio-territoriale** (UST) qui associe toutes les dimensions de développement au niveau local (dimensions humaines, méthodologique et socio-institutionnelle) sont autant de facteurs qui ont fortement contribué à accroître *l'appropriation et la durabilité des partenariats* par les bénéficiaires. Toutefois *l'appropriation et la durabilité des partenariats* sont tributaires du maintien du niveau de capacité de gestion (technique, financière, institutionnelle) des associations et coopératives créées. D'où la nécessité d'assurer un suivi et coaching continu et rigoureux de ces organisations et de leurs activités aussi bien pendant que après le programme d'appui. A noter qu'aucune mention n'a été faite quand à la collaboration avec le PNUD ou d'autres institutions nationales ou internationales dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet sur le milieu oasien. Au vu de tout ce qui précède, **la revue juge l'Appropriation et la durabilité des partenariats satisfaisante et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.**

4. Durabilité environnementale et sociale

Dans l'évaluation initiale du projet, il a été démontré que *la durabilité environnementale aussi bien que sociale sont très menacées en milieu oasien* avec un certain nombre de facteurs et de contraintes qui sévissent dans le milieu oasien marocain. La mise en œuvre de ce programme d'appui a donc contribué à accroître et à consolider la durabilité sociale et environnementale du

milieu oasien dans les quatre communes concernées. Par ailleurs, quoique le projet n'avait pas de composante environnementale ou sociale, il a tout de même permis le renforcement des capacités des acteurs locaux en matière de gestion rationnelle et durable des ressources naturelles et de la gestion des micro-entreprises. Cependant pour garantir la durabilité environnementale et sociale, un accompagnement continue et rigoureux des différents acteurs mérite d'être assuré après le projet pour évaluer la maîtrise de ces outils et la concrétisation des résultats des études sus visées. **En conclusion, au vu de tout ce qui précède, la revue n'a pas reconduit la note 3 (Satisfaisante) attribuée par le RAP. En effet, la revue juge que la durabilité environnementale et sociale du projet est très satisfaisante, et lui a affecté la note de 4, car très menacée avant le démarrage du projet, la durabilité environnementale et sociale a pu être assurée grâce à des actions et réalisations importantes au cours du projet.**

4. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PARTIES PRENANTES

a. Performance de la Banque:

Selon le RAP, la Banque s'est impliquée dans la résolution des problèmes rencontrés dans l'exécution du projet à travers l'avis de non objection donné pour le changement apporté dans le recrutement du chef de mission, l'accord donné à toutes les demandes de prorogation de date de clôture du projet et l'accord pour l'engagement du programme complémentaire en vue d'utiliser les économies de fonds réalisées. La Banque assurée une mission de lancement du projet et six missions de supervision du projet et a apporté l'appui nécessaire à l'APDS dans le processus d'acquisitions chaque fois qu'elle a été sollicitée. Cependant, la Revue note qu'au moment de cette évaluation aucun rapport ou aide-mémoire de mission de la Banque n'était disponible. Par ailleurs, au vu du nombre de missions de supervision effectuées au cours du projet, les rapports de ces missions devaient permettre d'informer et de prendre des décisions idoines pour éviter ou atténuer la résolution de certaines questions ou contraintes relative à certaines réalisations du projet. **Au vu de tout ce qui précède, la revue juge la performance de la Banque satisfaisante et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.**

b. Performance de l'Emprunteur:

Concernant la performance de l'emprunteur, selon le RAP, l'ouverture du compte spécial, a pris un délai relativement long de plus de 5 mois à cause de formalités administratives. La Revue note que l'exécution du projet a été marquée par certaines irrégularités importantes dont le glissement de 32 mois sur le délai initialement prévu, l'audit des comptes relatif à l'exercice 2013 reste à réaliser, l'APDS n'a pas eu le délai suffisant pour engager la logistique nécessaire à l'organisation de l'atelier de restitution et d'évaluation des résultats du projet et s'est ainsi engagé à prendre en charge l'organisation de cet atelier sur ses fonds propres, l'APDS n'a pas pu décaisser et utilisé la totalité du don. Par ailleurs les dispositions citées par le RAP pour activer la clôture du don sont : L'APDS doit : (i) Activer la présentation des justifications d'utilisation des avances faites au projet ; (ii) Activer la production du rapport d'audit des comptes du projet pour l'exercice 2013, (iii) Rembourser le reliquat non utilisé du compte spécial du projet. Par ailleurs le financement de la part du Gouvernement a été assuré à temps. **En conclusion, au vu de tout ce qui précède, la revue n'a pas reconduit la note 3 (satisfaisant) attribuée par le RAP. En effet, la revue a jugé la performance de l'Emprunteur**

insatisfaisante, et lui a affecté la note de 2 sur 4 suite aux nombreux retards et insuffisances constatées dans la réalisation des activités.

c. Performance des autres parties prenantes:

Selon le RAP, les prestataires de services ont été pour la plupart des consultants dont trois nationaux et un consultant international. Les difficultés pour mobiliser un consultant international a occasionné un retard dans le recrutement des consultants. En général, les consultants ont mené à bien leurs missions, sauf un seul qui n'a pas pu réaliser la dernière phase de ses missions. Aussi, les bénéficiaires des formations ont signalé quelques insuffisances dans les prestations des consultants, telles que : l'inadéquation des outils de communication utilisés par les consultants; et le manque d'illustrations pratiques des thématiques présentés. La revue a souligné l'absence de partenariat entre la Banque et d'autres intervenants spécialisés dans les questions environnementales comme le PNUD qui avait déjà eu à intervenir au Maroc dans le même domaine. Une telle collaboration aurait pu permettre d'acquérir des consultants ou d'autres prestataires bien plus qualifiés dans leurs domaines de prestation respectifs. **Au vu de tout ce qui précède, la revue juge la performance des autres parties prenantes satisfaisante et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.**

5. SYNTHÈSE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DU PROJET/ PROGRAMME

a. Evaluation globale:

Les objectifs du projet sont pertinents et dans sa conception le Projet est conforme à la *stratégie nationale* pour la protection globale du territoire national contre la désertification. La conception initiale était bonne et est restée appropriée tout au long de l'exécution. Certes différents ajustements ont été apportés sur l'envergure du projet, mais des dispositions ont été prises à temps opportun pour garantir la réalisation des effets et produits visés. Aussi pendant la période d'exécution, *l'objectif du projet était largement aligné sur : les stratégies de développement du pays, le DSP de la Banque, les stratégies sectorielles applicables de la Banque*; ainsi que les besoins des bénéficiaires. Certes il est à notifier que des ajustements ont été apportés à différents niveaux sans pour autant remettre en cause cet alignement à quelque niveau que ce soit. Par conséquent, *la pertinence de l'objectif de développement* du programme POS a été jugée satisfaisante. *Quand à l'efficacité* dans la réalisation des produits aussi bien que des effets (réalisations) du projet elle a été jugée satisfaisante, car malgré une réalisation exhaustive de l'exécution de plusieurs produits, la réalisation des activités a été marquée par une série de retards ayant entraîné un décalage important dans la réalisation des activités et des produits ayant abouti à un décalage important de la date de clôture du projet. *Quand à l'Efficienc*e dans l'utilisation des ressources du projet, elle a été jugée satisfaisante mais le respect du calendrier est très insatisfaisante. Concernant l'analyse coûts-avantages, aucune information n'a été fournie ni dans le RAP (classée N/A), ni dans le document d'évaluation initiale. L'État d'avancement de l'exécution du projet est insatisfaisant à cause de multiples retards dans certaines réalisations et du décalage important dans la clôture. En matière de durabilité : la viabilité financière, la durabilité institutionnelle et renforcement des capacités, l'Appropriation et la durabilité des partenariats ont tous été jugés satisfaisants. Quant à la *durabilité environnementale et sociale* du projet, elle est très satisfaisante car le projet a tout de même permis le renforcement des capacités des acteurs locaux en matière de gestion rationnelle et durable des ressources naturelles et de la gestion des micro-entreprises. Toutefois, la poursuite du suivi et du renforcement des

organisations et structures créés ; constitue un gage de la consolidation des acquis du projet et de la durabilité institutionnelle, environnementale et sociale dans la zone du projet. **Dans l'ensemble, la performance globale du projet jugée satisfaisante par la Revue et est notée 3 sur 4.**

b. Conception du Suivi-évaluation, Mise en œuvre et utilisation (Appréciation de l'évaluateur):

Dans l'évaluation initiale dès la conception du projet, il a été prévu de concevoir, tester et mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur les résultats dans le cadre de cette opération et qui servira de modèle de réplique aux autres communes. La Banque, à travers la coordination entre le département de l'Agriculture et agro-industrie (OSAN) et le bureau régional au Maroc (MAFO), assureront des missions de supervision pour suivre l'avancement de cette opération et la conception du PIOS et assistera dans les ateliers prévus (lancement, mi-parcours et restitution de résultats). **Au vu de ce qui précède, la conception du système de suivi-évaluation est jugée satisfaisante par la Revue et notée 3 sur 4.**

La mise en œuvre du projet a été marquée par certaines irrégularités importantes dont notamment un respect du calendrier très insatisfaisant avec notamment un glissement de 32 mois sur le délai initialement prévu (retard de 5 mois au démarrage du projet pour l'ouverture du compte spécial et réalisation d'activités complémentaires proposées à la fin du projet), (ii) Procédures de passation de contrat de consultants relativement longues ; (iii) L'audit des comptes relatif à l'exercice 2013 qui reste encore à réaliser, (iv) Aussi, compte tenu de la clôture du projet, l'APDS n'a pas eu le délai suffisant pour engager la logistique nécessaire à l'organisation de l'atelier de restitution et d'évaluation des résultats du projet et s'est ainsi engagé à prendre en charge l'organisation de cet atelier sur ses fonds propres.. Cependant en matière de suivi technique et financier, la Banque a assuré la mission de lancement du projet et six missions de supervision du projet et a apporté l'appui nécessaire à l'APDS dans le processus d'acquisitions chaque fois qu'elle a été sollicitée. Quant au processus d'évaluation d'impacts, en l'absence de documents y afférant, la Revue juge que ce volet n'a pas du tout été mis en œuvre tel que prévu dans l'évaluation initiale. Concernant les rapports de suivi-évaluation En effet, un rapport sur la mise en place du suivi-évaluation a été élaboré et des ateliers de formation ont été organisés au profit des acteurs locaux. **Par conséquent au vu de ce qui précède, la Revue juge que le dispositif de suivi-évaluation tel que prévu dans l'évaluation initiale a été partiellement mis en œuvre et satisfaisant et l'affecte la note de 3 sur 4.**

En termes d'utilisation du suivi-évaluation, des ateliers de formation ont été organisés au profit des acteurs locaux, cependant un système de suivi-évaluation basé sur la gestion axée sur les résultats n'a pas été fonctionnel. Or l'utilisation des résultats du suivi-évaluation auraient pu donner des informations utiles pour orienter la prise de décision et atténuer certaines difficultés et retards dans l'exécution des activités. **Au vu de ce qui précède la Revue juge l'utilisation des résultats du suivi-évaluation est partielle et satisfaisante et notée sur 3 sur 4. La conception du système de suivi-évaluation a été effective et satisfaisante, mais sa mise en œuvre et son utilisation ont été partielles et satisfaisantes et tout cela a été globalement satisfaisant et noté 3 sur 4.**

6. APPRÉCIATION DE L'ÉVALUATEUR SUR LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

1. Principaux enseignements tirés

En résumé, quatre questions fondamentales ont été spécifiés dans le RAP : i) Comment peut-on répondre aux besoins de la population ? ii) Comment disposer des prestataires de qualité et assurer le respect de la planification des activités ? iii) Comment assurer une bonne appréciation des effets du projet ? iv) Comment assurer la durabilité des produits mis en place par le projet ? Pour chacune des questions-clés ; les principaux enseignements tirés et les publics cibles sont spécifiés comme suit :

Question-clé 1 : Comment peut-on répondre aux besoins de la population ?

Les deux principaux enseignements tirés sont:

- (i) Avoir des données plus approfondies sur le terrain et les procédures institutionnelles lors de la préparation du Projet tout en laissant une marge de manœuvre aux responsables de la mise en œuvre et en tenant compte des expériences antérieures
- (ii) Adopter la Gestion axée sur les résultats en spécifiant les résultats attendus : pour la satisfaction des besoins identifiés pour les populations ; et les mesures de rendement pour les apprécier.

Commentaires de la Revue : La collecte de données plus approfondies sur le terrain doit se faire à travers une étude diagnostique préliminaire pour la collecte des données de base techniques, agro-écologiques, institutionnelles et socio-économiques. Concernant les publics cibles, en plus du Gouvernement et de la Banque, il faudra aussi considérer d'autres parties prenantes, telles que les organisations et associations les acteurs communaux locaux. La définition d'indicateurs pertinents est un des aspect-clé de l'adoption et de l'application de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

Question-clé 2 : Comment disposer des prestataires de qualité et assurer le respect de la planification des activités ?

Les trois principaux enseignements tirés sont :

- (i) Assurer la qualité des demandes de propositions par une bonne analyse des besoins et la définition claire des qualifications des prestataires et des critères d'évaluation ;
- (ii) Assurer une bonne maîtrise des délais de passation et d'approbation des contrats ;
- (iii) Recourir à des bureaux d'études pour la réalisation de prestations visant la production de plusieurs activités

Commentaires de la Revue : une bonne analyse des besoins et la définition claire des qualifications des prestataires et des critères d'évaluation doit être basée sur une définition claire des critères de compétences et d'expériences des prestataires dans leurs domaines de compétences. Aussi, la bonne maîtrise des délais de passation et d'approbation des contrats doit être assurée à travers la mise en place d'un système de suivi et de contrôle régulier, strict et rigoureux avec des possibilités de sanctions des prestataires en cas de non-respect des clauses des contrats. Le recours à des bureaux d'études doit être aussi basé sur des critères de compétences et d'expériences.

Question-clé 3 : Comment assurer une bonne appréciation des effets du projet ?

Les deux principaux enseignements sont tirés :

- (i) Prévoir un bon système de suivi évaluation du projet en identifiant des indicateurs pertinents pour mesurer les impacts potentiels et renseigner l'état initial avant l'exécution du projet ;
- (ii) Assurer la collecte régulière des données sur le terrain pendant la mise en œuvre du projet.

Commentaires de la Revue : Il ne s'agira pas seulement de prévoir le système de suivi-évaluation mais il faudra surtout bien le concevoir dès le départ et surtout le rendre fonctionnel avec l'implication des différentes parties prenantes au projet. Ce qui permettra d'assurer une mise en œuvre efficace de ce système de suivi-évaluation sur la base d'indicateurs pertinents et facile à mesurer. Le plus grand défi étant bien sûr la collecte régulière des données de ces indicateurs, assorti d'une analyse des données et de la diffusion régulière de rapports de suivi-évaluation permettant de faire l'état des lieux de l'exécution des activités (Revue technique et financière). Ces rapports vont appuyer et orienter la prise de décision à différents niveaux (Banque, Gouvernement, Prestataires, etc.) pour apporter des mesures correctives nécessaires à la bonne mise en œuvre du projet.

Question-clé 4 : Comment assurer la durabilité des produits mis en place par un projet ?

Les trois principaux enseignements tirés sont :

- Impliquer les usagers et les autorités locales qualifiés comme bénéficiaires directs dans le projet depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre.
- Impliquer des acteurs locaux dans la réalisation du projet en vue d'assurer la gestion et le service de proximité lors de l'utilisation des produits ;
- Impliquer les bénéficiaires dans les actions liées à la durabilité du projet.

Commentaires de la Revue : Dans le cas de ce programme d'appui au Projet POS, les autorités communales et tous les acteurs communaux locaux doivent notamment être associés à l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'investissements et des plans de développements communaux. L'implication des acteurs locaux dans la réalisation du projet doit se faire tout en assurant le renforcement de leur capacité par des ateliers de formation. Aussi, Il ne s'agit pas seulement d'impliquer les bénéficiaires dans les actions liées à la durabilité du projet ; il faudra aussi renforcer leur capacité et assurer un suivi et un appui constant de leurs activités.

Comme public cibles, le RAP n'a considéré que le Gouvernement/ l'Agence d'exécution et la Banque. Il serait pertinent de considérer aussi les acteurs locaux communaux et les organisations des bénéficiaires.

2. Principales recommandations

Questions clés	Principales recommandations	Responsables	Délai
1. Comment assurer la durabilité des bénéfices du projet ?	<p><u>Pour le RAP :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apporter aux bénéficiaires directs les appuis techniques et institutionnels nécessaires pour maximiser les bénéfices du projet. • Appuyer les Associations des bénéficiaires dans la mise en place de mécanisme de mobilisation de ressources stables pour la promotion et la continuité de leurs produits ; • Impliquer les bénéficiaires durant la période de mise en œuvre du projet. <p><u>Pour la Revue :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Comme autre recommandations</u>, il faudra aussi : i) Appuyer les Associations des bénéficiaires dans la recherche d'opportunités de marchés pour l'écoulement de leurs produits ; Renforcer les capacités des 	Associations/ Service Technique des communes	Durant la mise en œuvre du projet et après la clôture du projet

	<p>bénéficiaires pour une meilleure efficacité de leur implication dans la mise en œuvre du projet ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Revue suggère que le Gouvernement et la Banque prennent aussi une part de responsabilité dans la mise en œuvre de ces recommandations importantes 		
2. Comment augmenter les effets du projet	<p><u>Pour le RAP :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diffuser les informations techniques et économiques valorisant les résultats du projet, • Impliquer les opérateurs de marché dans la rentabilisation des produits et appuyer les Associations de bénéficiaires dans le processus de négociation (cas de la valorisation des produits de terroirs) <p><u>Pour la Revue :</u> La diffusion des informations techniques et économiques valorisant les résultats du projet doit prendre en compte plusieurs publics cibles y compris les populations locales en adoptant les canaux d'information appropriés. Il faudra surtout appuyer les associations de bénéficiaires dans la recherche d'opportunités de marchés et renforcer leur capacité de négociation et de marketing Le Gouvernement et la Banque doivent toujours prendre une part de responsabilité dans la mise en œuvre de ces recommandations importantes durant la mise en œuvre du projet aussi bien qu'après la clôture du projet.</p>	Associations/ Service Technique des communes	Durant la mise en œuvre du projet et après la clôture du projet
3. Comment assurer un meilleur succès des actions de renforcement des capacités ?	<p><u>Pour la RAP</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les besoins du groupe cible bénéficiaire du projet ; • Tenir compte des mesures institutionnelles existantes ; • Adapter le plan d'actions et les moyens de formation aux capacités du groupe cible ; • Mettre en place des mesures d'accompagnement en s'appuyant sur des compétences et ressources locales ; • S'appuyer sur les compétences et ressources locales dans la mise en place des activités du projet pour assurer un service de proximité après l'achèvement du projet. <p><u>Pour la Revue :</u> Il y'a plusieurs groupes cibles du projet (Acteurs communaux, Femmes, Jeunes, etc.). L'identification des besoins des groupes cibles bénéficiaires du projet doit se faire avant même le démarrage du projet et</p>	Associations/ Service Technique des communes	à l'achèvement du projet

	<p>prendre en compte des besoins nouveaux lors de mise en œuvre du projet. Les compétences et ressources locales doivent être identifiées afin de les valoriser.</p> <p>Le Gouvernement et la Banque doivent toujours prendre une part de responsabilité dans la mise en œuvre de ces recommandations importantes durant la mise en œuvre du projet aussi bien qu'après la clôture du projet.</p>		
--	---	--	--

7. COMMENTAIRES SUR LA QUALITÉ DU RAP ET DU RESPECT DES DÉLAIS (PONCTUALITÉ)

La qualité du RAP a été jugée selon les critères suivants : (i) qualité et exhaustivité des évidences et des analyses du RAP ; (ii) objectivité ; (iii) cohérence interne des appréciations du RAP ; (iv) identification et évaluation des facteurs clés internes et exogènes et des effets inattendus (positifs et négatifs) ; (v) adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, et de l'alignement et l'harmonisation ; (vi) solidité des procédures de génération et d'analyse des données en appui aux appréciations du RAP ; (vii) adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves à partir du RAP, incluant les annexes ; (viii) clarté des enseignements ; (ix) degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP. Le RAP présente suffisamment de qualités notamment en ce qui concerne l'exhaustivité et le détail des discussions, la pertinence de ses analyses, l'accessibilité des éléments de preuves pour étayer ses notations ainsi que l'identification des facteurs clés ayant affecté la mise en œuvre du programme. Puis il est suffisamment objectif, ce qui a permis à la Revue d'être souvent en mesure de valider la note du RAP, sur la base d'une justification adéquate. Dans certains cas, la notation du RAP ne tient pas compte de certains jugements de valeur soulignés par le RAP lui-même. Ce qui a conduit à certains désaccords qui ont porté essentiellement sur l'évaluation des aspects relatifs à : *i) la Pertinence de l'objectif de développement du projet, ii) la pertinence de la conception du projet, iii) l'efficacité dans la réalisation des effets du projet, iv) l'Efficiencia dans l'utilisation des ressources, v) l'État d'avancement de l'exécution, vi) la durabilité environnementale et sociale du projet, vii) la Performance de l'Emprunteur.* Par ailleurs, il n'a pas été constaté d'incohérences majeures entre les textes et évaluations du RAP. Outre les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'analyse et l'évaluation du RAP. **La Qualité du RAP est globalement satisfaisante et notée 3 sur 4.**

8. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION

Critères	RAP	Revue du RAP	Raisons de désaccords/Commentaires
PERTINENCE	3.5	3	SATISFAISANTE
Pertinence de l'objectif de développement du projet	4	3	<p>Satisfaisante : <i>Au plan national:</i> C'est pour atténuer la situation très critique des oasis du Sud que le Gouvernement marocain a mis au point en 2004 une Au plan national, le projet POS est en cohérence avec <i>stratégie nationale et un plan d'action</i> pour la protection globale du territoire national contre la désertification. Il s'intègre aussi bien dans le pilier II de la stratégie marocaine du secteur agricole intitulée <i>Plan Maroc Vert. Le Programme POS est donc largement aligné</i> sur les stratégies de développement du pays et avec l'objectif d'appui technique de la Banque à savoir la focalisation sur l'appui aux populations locales, le pilier III (développement humain) du DSP (2007-2011) et les thèmes transversaux relatifs à l'environnement et la promotion de l'approche genre. <i>En conclusion</i>, la revue approuve que pendant la période d'exécution, l'objectif du projet était largement aligné sur : les stratégies de développement du pays, le DSP de la Banque, les stratégies sectorielles applicables de la Banque; ainsi que les besoins des bénéficiaires. Certes il est à notifier que des ajustements ont été apportés à différents niveaux sans pour autant remettre en cause cet alignement à quelque niveau que ce soit. Par conséquent, la revue n'a pas confirmée la notation très satisfaisante du RAP. Au vu de tout ce qui précède, elle a jugé la pertinence de l'objectif de développement du programme POS satisfaisante et lui a attribué la note de 3 sur 4.</p>
Pertinence de la conception du projet	3	3	<p>Satisfaisante: Les objectifs fondamentaux visés initialement par le projet POS, définis dans le document d'évaluation initiale sont assez pertinents. Cependant un certain nombre d'ajustements ont été apportés par la suite dans l'envergure du projet, notamment : (i) Dès la conception initiale, une réorientation des objectifs du projet, a permis de mettre en avant plan l'importance des aspects institutionnels, (ii) Aussi, lors de la révision conceptuelle du projet, menée en décembre 2007, un accent particulier a été mis sur : le recentrage sur les communes et les populations locales en tant qu'acteurs principaux. <i>En conclusion</i>, la revue approuve que la conception du programme POS a été de façon générale favorable à la réalisation des résultats du projet, de la phase d'approbation à la phase de clôture. La conception initiale était bonne et est restée appropriée tout au long de l'exécution. Certes différents ajustements ont été apportés sur l'envergure du projet, mais des dispositions ont été prises à temps opportun pour garantir la réalisation des effets et produits visés. Par conséquent, au vu de ce qui précède, étant donné que des ajustements ont été faits sur l'envergure du programme, la revue n'a pas confirmé la notation très satisfaisante du RAP. Par ailleurs, la Revue qualifie la pertinence de la conception du projet satisfaisante</p>

			et lui attribue la note de 3 sur 4.
EFFICACITE	3	3	SATISFAISANTE
Objectif de développement (OD)	3	3	En combinant les notations établies pour les produits et les effets, l'évaluation des progrès dans le sens de l'atteinte des objectifs de développement apparaît satisfaisante , avec une mise en œuvre exhaustive des réalisations malgré des difficultés dans la mise en œuvre de certaines activités, et le décalage important dans le délai de clôture du projet.
EFFICIENCE	3.6	2	INSATISFAISANTE
Respect du calendrier	1	1	Avec de multiples retards accusés dans la mise en œuvre des activités, et un décalage important (32 mois) dans le délai de clôture du projet, la performance en matière de respect du calendrier d'exécution prévu dans la mise en œuvre du projet est jugée très insatisfaisante aussi bien par le RAP que par la Revue et est notée 1 sur 4.
Effizienz de l'utilisation des ressources	4	3	les produits prévus par le projet ont été réalisés malgré que le budget n'a été consommé qu'à 78.18% pour certaines raisons.Par conséquent, au vu de cette considération l'efficacité dans l'utilisation des ressources notamment financière est jugée satisfaisante par la Revue et notée sur 3.
Analyse coût -bénéfice	N/A	N/A	Aucune information n'a été fournie ni dans le RAP (classée N/A), ni dans le document d'évaluation initiale
État d'avancement de l'exécution (IP)	3	2	Selon le RAP, l'exécution du projet est satisfaisante compte tenu du respect de la plupart des engagements, des procédures et la réalisation financière permettant l'obtention des résultats. La Revue note cependant que l'exécution du projet a été marquée par certaines irrégularités importantes dont un glissement de 32 mois sur le délai initialement prévu. En conclusion, au vu de tout ce qui précède, la revue n'a pas reconduit la note 3(satisfaisant) attribuée par le RAP. En effet, la revue a jugé l'État d'avancement de l'exécution du projet <u>insatisfaisante</u>, et lui a affecté la note de 2 sur 4.
DURABILITÉ	3	3	SATISFAISANTE
Viabilité financière	3	3	La viabilité financière des bénéficiaires du projet est assurée par : (i) la mise en place et la promotion d'associations professionnelles ou de coopératives pour la valorisation des produits touristiques et des produits de terroirs y compris celles dirigées par des femmes. La promotion du tourisme durable va induire le développement des oasis et promouvoir d'autres activités et sources de revenus pour les populations oasiennes. Au vu de ce qui précède, la Revue trouve que la viabilité financière du projet est satisfaisante et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	3	3	Des réalisations probantes au cours du projet ont permis d'assurer la durabilité institutionnelle du projet notamment l'élaboration de plans d'investissement et de développement communaux, le renforcement de capacité des acteurs communaux, la constitution d'associations et coopératives de développement du tourisme

			<p>durable. La revue juge la <u>Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités</u> satisfaisantes et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.</p>
Appropriation et durabilité des partenariats	3	3	<p>Dans l'évaluation initiale du projet d'appui au POS, l'accent a été mis sur l'appropriation des réalisations qui demeure un souci majeur à prendre en compte ainsi que la valorisation des pratiques communautaires. La pérennisation des actions de développement exige en effet de considérer la population comme un partenaire actif et responsable. A noter qu'aucune mention n'a été faite quant à la collaboration avec le PNUD ou d'autres institutions nationales ou internationales dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet sur le milieu oasien. Au vu de tout ce qui précède, la revue juge l'Appropriation et la durabilité des partenariats satisfaisante et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.</p>
Durabilité environnementale et sociale	3	4	<p>Dans l'évaluation initiale du projet, il a été démontré que <u>la durabilité environnementale aussi bien que sociale sont très menacées en milieu oasien</u> avec un certain nombre de facteurs et de contraintes qui sévissent dans le milieu oasien marocain. La mise en œuvre de ce programme d'appui a donc contribué à accroître et à consolider la durabilité sociale et environnementale du milieu oasien dans les quatre communes concernées. Par ailleurs, quoique le projet n'avait pas de composante environnementale ou sociale, il a tout de même permis le renforcement des capacités des acteurs locaux en matière de gestion rationnelle et durable des ressources naturelles et de la gestion des micro-entreprises. En conclusion, au vu de tout ce qui précède, la revue n'a pas reconduit la note 3 (Satisfaisante) attribuée par le RAP. En effet, la revue juge que <u>la durabilité environnementale et sociale du projet est très satisfaisante</u>, et lui a affecté la note de 4, car très menacée avant le démarrage du projet, la durabilité environnementale et sociale a pu être assurée grâce à des actions et réalisations importantes au cours du projet.</p>
NOTE GLOBALE DE L'ACHÈVEMENT DU PROJET	3	3	SATISFAISANT
Performance de la Banque:	3	3	<p>Selon le RAP, la Banque s'est impliquée dans la résolution des problèmes rencontrés dans l'exécution du projet à travers l'avis de non objection donné pour le changement apporté dans le recrutement du chef de mission, l'accord donné à toutes les demandes de prorogation de date de clôture du projet et l'accord pour l'engagement du programme complémentaire en vue d'utiliser les économies de fonds réalisées. La Banque assurée une mission de lancement du projet et six missions de supervision du projet. Au vu de tout ce qui précède, la revue juge la</p>

			performance de la Banque satisfaisante et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.
Performance de l'Emprunteur:	3	2	Concernant la performance de l'emprunteur, selon le RAP, l'ouverture du compte spécial, a pris un délai relativement long de plus de 5 mois à cause de formalités administratives. La Revue note que l'exécution du projet a été marquée par certaines irrégularités importantes dont le glissement de 32 mois sur le délai initialement prévu, l'audit des comptes relatif à l'exercice 2013 reste à réaliser, l'APDS n'a pas eu le délai suffisant pour engager la logistique nécessaire à l'organisation de l'atelier de restitution et d'évaluation des résultats du projet. Par ailleurs le financement de la part du Gouvernement a été assuré à temps. En conclusion, au vu de tout ce qui précède, la revue n'a pas reconduit la note 3 (satisfaisant) attribuée par le RAP. En effet, la revue a jugé la performance de l'Emprunteur <i>insatisfaisante</i>, et lui a affecté la note de 2 sur 4 suite aux nombreux retards et insuffisances constatées dans la réalisation des activités.
Performance des autres parties prenantes	3	3	Selon le RAP, les prestataires de services ont été pour la plupart des consultants dont trois nationaux et un consultant international. Les difficultés pour mobiliser un consultant international a occasionné un retard dans le recrutement des consultants. En général, les consultants ont mené à bien leurs missions, sauf un seul qui n'a pas pu réaliser la dernière phase de ses missions et quelques insuffisances signalées dans les prestations des consultants. Au vu de tout ce qui précède, la revue juge la performance des autres parties prenantes satisfaisante et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.
Qualité du RAP (Total):		3	SATISFAISANTE

9. PRIORITÉ POUR DES FUTURES TRAVAUX D'ÉVALUATION : RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET, ÉVALUATION D'IMPACTS, REVUES PAR PAYS/SECTEUR OU ÉTUDES :

- Le projet s'inscrit dans une série et est adapté pour une évaluation en groupe
- Le projet est un cas de réussite
- Haute priorité pour une évaluation d'impact -----

-
- L'évaluation de performance est nécessaire pour des Revues par secteur/pays
 - Haute priorité pour une étude ou évaluation thématique ou spéciale (à spécifier)
 - Le REPP est nécessaire en raison d'une validation incomplète des notations.

Principaux domaines d'intérêt dans les futurs travaux d'évaluation:

- a) Évaluation de performance nécessaire pour des Revues par secteur/pays
- b) Évaluation de groupe (opérations d'appui institutionnel)
- c) Évaluation thématique (appui budgétaire ou réforme dans la gestion des finances publiques)

Action de suivi par IDEV:

Identifier des opérations du même groupe ou du même thème ; organiser un travail ou une mission de consultation permettant les travaux a), b) ou/et c).

Vérification par le Chef de Division Approbation du Directeur

Sources de données pour la validation:

- Chargé du projet/Personnel de la Banque interviewé/contacté (en personne, par téléphone ou par courriel)
- Documents/rapports et base de données

Pièce jointe:

- Fiche de validation des notations de performance de la Note de Revue de RAP.
- Liste de documents de référence

NOTE D'EVALUATION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

Validation des notations de performance du RAP

Echelle de notation du RAP:

Note	Explication
4	Très satisfaisant - Réalisation parfaite, aucune faille
3	Satisfaisant - La majorité des objectifs sont atteints en dépit de quelques lacunes
2	Insatisfaisant - Projet partiellement abouti. Presqu'autant de résultats que de lacunes
1	Très insatisfaisant - Très peu de réalisations et de graves lacunes
UTS	Incapable de noter
NA	Sans objet

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
PERTINENCE	Pertinence de l'objectif de développement du projet	4	3	<p>Satisfaisante : <u>Au plan national:</u> C'est pour atténuer la situation très critique des oasis du Sud que le Gouvernement marocain a mis au point en 2004 une Au plan national, le projet POS est en cohérence avec <u>stratégie nationale et un plan d'action</u> pour la protection globale du territoire national contre la désertification. Il s'intègre aussi bien dans le pilier II de la stratégie marocaine du secteur agricole intitulée <u>Plan Maroc Vert. Le Programme POS est donc largement aligné</u> sur les stratégies de développement du pays et avec l'objectif d'appui technique de la Banque à savoir la focalisation sur l'appui aux populations locales, le pilier III (développement humain) du DSP (2007-2011) et les thèmes transversaux relatifs à l'environnement et la promotion de l'approche genre. <u>En conclusion</u>, la revue approuve que pendant la période d'exécution, l'objectif du projet était largement aligné sur : les stratégies de développement du pays, le DSP de la Banque, les stratégies sectorielles applicables de la Banque; ainsi que les besoins des bénéficiaires. Certes il est à notifier que des ajustements ont été apportés à différents niveaux sans pour autant remettre en cause cet alignement à quelque niveau que ce soit. Par conséquent, la revue n'a pas confirmée la notation très satisfaisante du RAP. Au vu de tout ce qui précède, elle a jugé la pertinence de l'objectif de développement du programme POS satisfaisante et lui a attribué la note de 3 sur 4.</p>
	Pertinence de la conception du projet	3	3	<p>Satisfaisante: Les objectifs fondamentaux visés initialement par le projet POS, définis dans le document d'évaluation initiale sont assez pertinents. Cependant un certain nombre</p>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				d'ajustements ont été apportés par la suite dans l'envergure du projet, notamment : (i) Dès la conception initiale, une réorientation des objectifs du projet, a permis de mettre en avant plan l'importance des aspects institutionnels, (ii) Aussi, lors de la révision conceptuelle du projet, menée en décembre 2007, un accent particulier a été mis sur : le recentrage sur les communes et les populations locales en tant qu'acteurs principaux. <i>En conclusion</i> , la revue approuve que la conception du programme POS a été de façon générale favorable à la réalisation des résultats du projet, de la phase d'approbation à la phase de clôture. La conception initiale était bonne et est restée appropriée tout au long de l'exécution. Certes différents ajustements ont été apportés sur l'envergure du projet, mais des dispositions ont été prises à temps opportun pour garantir la réalisation des effets et produits visés. Par conséquent, au vu de ce qui précède, étant donné que des ajustements ont été faits sur l'envergure du programme, la revue n'a pas confirmé la notation très satisfaisante du RAP. Par ailleurs, la Revue qualifie la pertinence de la conception du projet satisfaisante et lui attribue la note de 3 sur 4.
NOTE GLOBALE DE PERTINENCE				
EFFICACITÉ*	Niveau de réalisation des Effets			
	Effet1 (Promotion institutionnelle des communes)	3	3	L'approche participative a été développée dans les 4 communes cibles pour l'élaboration des PCD. Cette approche permet un recadrage des actions à travers l'engagement d'une nouvelle démarche qui privilégie "l'intégration" et positionne le "territoire" comme lieu géographique/milieu physique et social incontournable, dans lequel la lutte contre la dégradation des ressources naturelles et la promotion d'un développement local durable se rejoignent. Les responsables locaux ont ainsi été initiés à l'utilisation de cette approche dans l'élaboration des stratégies de développement de leur commune.
	Effet2(Meilleure présence des femmes et des jeunes dans les processus de décision et de gestion économique)	-3	3	30% des bénéficiaires des ateliers participatifs et de formation organisés étaient des femmes. De même, les jeunes ont constitué plus de 70% des bénéficiaires. Ces deux groupes sont aussi engagés dans les associations pour la promotion du tourisme durable et dans d'autres types de micro-entreprises

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
Niveau de réalisation des produits				
	Produit1 (Elaboration de plans de développement des communes)	3	3	Le plan de développement communal de la commune rurale d'Asir a été mis à jour et les Plans de développement des 3 autres communes cibles ont été établis selon une approche participative qui a impliqué l'ensemble des acteurs dans la programmation des projets de développement de chaque commune. Sur la base de ces rapports, des documents de plaidoyers et des supports cartographiques ont été édités pour faire la promotion des projets de développement potentiels identifiés dans chaque commune (Asrir, Tata, Fam El Hisen et Ifrane Anti Atlas).
	Produit2 (Mise en place d'un plan d'action de promotion des micro-entreprises)	3	3	Un plan d'action pour la promotion des micro-entreprises a été établi et des ateliers de formation ont été organisés à ce sujet au profit d'une centaine de personnes.
Notation l'Objectif de Développement (OD)				
	Objectif de Développement	3	3	En combinant les notations établies pour les produits et les effets, l'évaluation des progrès dans le sens de l'atteinte des objectifs de développement apparaît satisfaisante , avec une mise en œuvre exhaustive des réalisations malgré des difficultés dans la mise en œuvre de certaines activités, et le décalage important dans le délai de clôture du projet.
	NOTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT	3	3	
Degré de couverture des bénéficiaires				
	Bénéficiaire1 (Femmes Jeunes)	3	3	Quatre communes ont été appuyées dans le cadre de ce projet. <u>Les bénéficiaires visés</u> du Projet Oasis du Sud (POS) sont l'ensemble des populations oasiennes (environ 35000) dont 51% sont des femmes. En termes de réalisations : l'installation de jeunes agriculteurs a été appuyée, le développement d'activités génératrices de revenus par des jeunes et des femmes a été soutenu à travers la promotion de l'installation de micro-entreprises (artisanat, autres services).
	Bénéficiaire2 (Autorités communales)	3	3	Des plans de développement et des plans d'investissements ont été élaborés pour les quatre communes appuyées dans le cadre de ce projet et qui ont aussi bénéficié de plusieurs réalisations.
Effets imprévus ou additionnels (positifs ou négatifs non pris en compte dans la cadre logique) et leur niveau d'impact sur le projet (élevé, moyen, faible)				
	Développement institutionnel	3	3	Le Renforcement institutionnel vise l'amélioration des capacités des différents intervenants dans la réalisation du projet. Le développement institutionnel a été opéré à des

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				réalisations probantes notamment l'élaboration de plans d'investissement et de développement communaux, le renforcement de capacité des acteurs communaux, la constitution d'associations et coopératives de développement du tourisme durable.
	Genre	3	3	51% des populations oasiennes (environ 35000) sont des femmes Aussi, l'approche participative adoptée prenant en compte les deux dimensions (productive et protectrice) nécessite qu'une attention particulière soit accordée à l'implication de groupes cibles spécifiques telles que les femmes rurales et les jeunes ainsi que d'autres partenaires associés.
	Environnement & Changements climatiques	3	3	Au niveau environnemental, les activités du projet n'ont pas en tant que telles eu d'impacts négatifs significatifs sur l'environnement. Tout au contraire, la mise en œuvre de ce programme d'appui a donc contribué à accroître et à consolider la durabilité sociale et environnementale du milieu oasien dans les quatre communes concernées L'étude d'identification des techniques d'irrigation durable adaptées au changement climatique et l'élaboration d'un master plan pour le développement d'énergies renouvelables dans les oasis pourraient contribuer dans l'atténuation des effets du changement climatique.
	Réduction de la pauvreté	3	3	La réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des populations seront réalisées grâce à une série d'activités dont : (i) la mise en place et la promotion d'associations professionnelles ou de coopératives pour la valorisation des produits touristiques et des produits de terroirs y compris celles dirigées par des femmes permettra l'accroissement des revenus et l'amélioration des conditions de vie des femmes, des enfants (éducation, entretien/nutrition, etc.) et de l'ensemble des familles. (ii) La mise en place de micro-entreprises et d'un parc industriel créera de l'emploi et des sources de revenus pour les jeunes; (iv) la promotion du tourisme durable va induire le développement des oasis et promouvoir d'autres activités et sources de revenus pour les populations oasiennes.
	Développement du secteur privé	3	3	La mise en place de micro-entreprises au profit des femmes, des jeunes et d'autres groupes sociaux contribuera à l'émergence de petites et moyennes entreprises privées.
	Intégration régionale	N/A	N/A	
	Autres (à spécifier)			
NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITÉ				
EFFICIENCE	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	1	1	Avec de multiples retards accusés dans la mise en œuvre des activités, et un décalage important (32 mois) dans le délai de clôture du projet, la performance en matière de respect du calendrier d'exécution prévu dans la mise en

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				œuvre du projet est jugée très insatisfaisante aussi bien par le RAP que par la Revue et est notée 1 sur 4.
	Efficienc e de l'utilisation des ressources	4	3	les produits prévus par le projet ont été réalisés malgré que le budget n'a été consommé qu'à 78.18% pour certaines raisons.Par conséquent, au vu de cette considération l'efficience dans l'utilisation des ressources notamment financière est jugée satisfaisante par la Revue et notée sur 3.
	Taux de rentabilité économique (à préciser si applicable)	N/A	N/A	Concernant la viabilité et l'évaluation économique et financière, aucune information n'a été fournie ni dans le RAP (classée N/A), ni dans le document d'évaluation initiale
	État d'avancement de l'exécution (à partir de l'EER actualisé)	3	2	Selon le RAP, l'exécution du projet est satisfaisante compte tenu du respect de la plupart des engagements, des procédures et la réalisation financière permettant l'obtention des résultats. La Revue note cependant que l'exécution du projet a été marquée par certaines irrégularités importantes dont un glissement de 32 mois sur le délai initialement prévu. La revue n'a pas reconduit la note 3 (satisfaisant) attribuée par le RAP. En effet, la revue a jugé l'État d'avancement de l'exécution du projet <i>insatisfaisante</i> , et lui a affecté la note de 2 sur 4.
	Autres critères (à spécifier)			
NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE				
DURABILITÉ	Viabilité financière	3	3	La viabilité financière des bénéficiaires du projet est assurée par : (i) la mise en place et la promotion d'associations professionnelles ou de coopératives pour la valorisation des produits touristiques et des produits de terroirs y compris celles dirigées par des femmes. La promotion du tourisme durable va induire le développement des oasis et promouvoir d'autres activités et sources de revenus pour les populations oasiennes. Au vu de ce qui précède, la Revue trouve que la viabilité financière du projet est satisfaisante et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.
	Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	3	3	Des réalisations probantes au cours du projet ont permis d'assurer la durabilité institutionnelle du projet notamment l'élaboration de plans d'investissement et de développement communaux, le renforcement de capacité des acteurs communaux, la constitution d'associations et coopératives de développement du tourisme durable. La revue juge la <i>Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités</i> satisfaisantes et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.
	Approbation et durabilité des partenariats	3	3	Dans l'évaluation initiale du projet d'appui au POS, l'accent a été mis sur l'appropriation des réalisations qui demeure un souci majeur à prendre en compte ainsi que la valorisation des pratiques communautaires. La pérennisation des actions de développement exige en effet

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
				de considérer la population comme un partenaire actif et responsable. A noter qu'aucune mention n'a été faite quant à la collaboration avec le PNUD ou d'autres institutions nationales ou internationales dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet sur le milieu oasien. Au vu de tout ce qui précède, la revue juge l'Appropriation et la durabilité des partenariats satisfaisante et confirme la note de 3 attribuée par le RAP.
	Durabilité environnementale et sociale	3	4	Dans l'évaluation initiale du projet, il a été démontré que <u>la durabilité environnementale aussi bien que sociale sont très menacées en milieu oasien</u> avec un certain nombre de facteurs et de contraintes qui sévissent dans le milieu oasien marocain. La mise en œuvre de ce programme d'appui a donc contribué à accroître et à consolider la durabilité sociale et environnementale du milieu oasien dans les quatre communes concernées. Par ailleurs, quoique le projet n'avait pas de composante environnementale ou sociale, il a tout de même permis le renforcement des capacités des acteurs locaux en matière de gestion rationnelle et durable des ressources naturelles et de la gestion des micro-entreprises. En conclusion, au vu de tout ce qui précède, la revue n'a pas reconduit la note 3 (Satisfaisante) attribuée par le RAP. En effet, la revue juge que <u>la durabilité environnementale et sociale</u> du projet est <u>très satisfaisante</u> , et lui a affecté la note de 4, car très menacée avant le démarrage du projet, la durabilité environnementale et sociale a pu être assurée grâce à des actions et réalisations importantes au cours du projet.

* La notation du volet efficacité est obtenue à partir de la notation de l'OD du tout dernier EER (Voir note d'orientation sur l'EER). L'appréciation des produits et effets se fera en termes de progrès réalisés vers les cibles et la note globale de l'OD est déterminée en combinant les notations établies pour les effets et les produits suivant la méthodologie définie dans la note d'orientation de l'EER. Il est donnée : Très satisfaisant (4), Satisfaisant (3), Insatisfaisant (2) et Très insatisfaisant (1).

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Identification proactive et résolution des problèmes rencontrés aux différentes phases du cycle du projet	3	3	la Banque s'est impliquée dans la résolution des problèmes rencontrés dans l'exécution du projet à travers l'avis de non objection donné pour le changement apporté dans le recrutement du chef de mission. La Banque a assuré une mission de lancement du projet et six missions de supervision du projet et a apporté l'appui nécessaire à l'APDS dans le processus d'acquisitions chaque fois qu'elle a été sollicitée
	Prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution	3	3	Les rapports et aide-mémoire des missions d'appui devraient permettre d'orienter les actions. Par ailleurs la Banque doit publier les rapports d'exécution de projets similaires et les mettre à la disposition des acteurs et parties prenantes

	Participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation	3	3	La Banque a effectué des missions de supervision avec la contribution d'autres parties prenantes (Structures techniques du Gouvernement). Les Aide-Mémoires de ces missions ont toujours été conjointement validés à la fin des missions.
	Renforcement des exigences fiduciaires et de sauvegarde	3	N/A	
	Conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation	3	3	En termes d'utilisation du suivi-évaluation, des ateliers de formation ont été organisés au profit des acteurs locaux, cependant un système de suivi-évaluation basé sur la gestion axée sur les résultats n'a pas été fonctionnel
	Qualité de la supervision de la Banque (dosage des compétences des équipes de supervision, etc)	3	3	La Banque a organisé une mission de lancement du projet, six missions de supervision du projet. La composition de ces missions a été diversifiée autant que possible
	Réponse aux requêtes	3	3	l'accord donné à toutes les demandes de prorogation de date de clôture du projet et l'accord pour l'engagement du programme complémentaire en vue d'utiliser les économies de fonds réalisées
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE		3	3	
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Qualité de la préparation et de l'exécution	3	3	L'Agence d'Exécution a assuré une bonne qualité des réalisations physiques du projet et a réalisé la totalité des activités prévues. L'exécution du projet s'est faite en conformité avec les engagements contenus dans l'accord de prêt.
	Conformité aux engagements, aux accords et aux sauvegardes	3	3	Le délai de clôture du projet a connu un glissement de 32 mois sur le délai initialement prévu à cause de : (i) retard dans le démarrage du projet pour l'ouverture du compte spécial (le compte a été ouvert dans une banque commerciale et a pris plus de 5 mois à cause de formalités administratives); (ii) changement dans le processus de recrutement du chef de mission; (iii) retard dans le processus de recrutement des consultants nationaux et la démission d'un consultant national; (iv) contraintes rencontrées dans l'exécution des prestations dues au délai de concertation pour valider les livrables. Par ailleurs la décision de procéder ensuite à des réalisations complémentaires suite aux économies réalisées a aussi contribué à rallonger le délai de clôture du projet.
	Mise à disposition en temps opportun de la contrepartie	3	3	Le financement de la part du Gouvernement a été assuré à temps
	Réactivité aux recommandations de supervision	3	3	Les rapports des missions et des études sont exploités à cet effet pour réorienter et préparer les réalisations
	Mesures prises pour assurer la durabilité du projet	3	3	Le développement institutionnel et le renforcement de capacité des acteurs/parties prenantes
	Respect du calendrier de préparation des	3	2	<ul style="list-style-type: none"> L'Agence d'exécution a produit deux rapports d'audit des comptes qui ont conclu en la régularité des

	requêtes			dépenses réalisées et ont reçu la non objection de la Banque ; l'APDS doit recruter un consultant, sur son budget, pour l'établissement du dernier rapport d'audit relatif à l'exercice 2013. <ul style="list-style-type: none"> • Décaissements: deux décaissements ont été effectués par la BAD et l'APDS a produit les justificatifs nécessaires à chaque demande de décaissement. Toutefois, l'APDS n'a pas pu décaissé et utilisé la totalité du don.
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR		3	3	
PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES	Respect des délais de décaissement des cofinanciers	3	3	Le Gouvernement a bien fournie sa contre-partie
	Fonctionnement des mécanismes de collaboration	3	N/A	
	Qualité du dialogue politique des cofinanciers (seulement pour les OAP)	3	N/A	
	Qualité du travail des prestataires	3	3	Les prestataires de services ont réalisé leurs missions dans de bonnes conditions de qualité et de délai ; seul un consultant n'a pas pu réaliser la dernière phase de ses missions. Les modalités d'exécution du projet ont prévu le recrutement de trois consultants nationaux et d'un consultant international comme chef de mission. Le projet a connu des difficultés pour mobiliser un profil international à la suite desquelles, le consultant international a été remplacé par un consultant national ayant les mêmes compétences. Ceci a occasionné un retard dans le recrutement des consultants mais a permis de faire des économies consistantes dans la réalisation des prestations prévues avec la qualité attendue. Les prestations de services ont été globalement satisfaisantes. Toutefois, les bénéficiaires de la formation ont signalé : (i) l'inadéquation des outils de communication utilisés par les consultants à leur niveau de formation de base ; et (ii) le manque d'illustrations pratiques des thématiques présentés.
	Réactivité aux demandes des clients	3	N/A	
NOTATION DE LA PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES		3	3	
La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Insatisfaisant et Très insatisfaisant. (i) Très satisfaisant (TS) : 4 (ii) Satisfaisant (S) : 3 (iii) Insatisfaisant (I) : 2 (iv) Très insatisfaisant (TI): 1				

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

Critères	Sous-critères	Validation IDEV	Justification/Commentaires
CONCEPTION DU S&E	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	2	Mise en place système de suivi-évaluation non effective
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	2	Mise en place système de suivi-évaluation non effective
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	2	Mise en place système de suivi-évaluation non effective
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	2	Données de base (situation de référence) non collectées
	Autres à préciser		
NOTE DE LA CONCEPTION DU S&E			
MISE EN ŒUVRE DU S&E	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	2	Mise en place système de suivi-évaluation non effective
NOTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU S&E			
UTILISATION DU S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	2	Système de Suivi-évaluation non fonctionnel
NOTE DE L'UTILISATION			
NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&E		2	Mise en place et fonctionnalité non effectives

EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP-EVN (1-4)	Justifications/Commentaires
QUALITE DU RAP		
1. Degré et qualité de l'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections.	3	Le RAP a fourni suffisamment de détails sur les différents produits sur la situation technique aussi bien que financière de la réalisation des activités. Ceci a permis à la Revue de procéder à l'évaluation et à la notation des différentes sections. Cependant certains documents complémentaires tels que les aide-mémoires des missions effectuées n'étaient pas disponibles pour infirmation ou confirmation des informations données dans le RAP.
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP.	3	Le RAP est suffisamment objectif, ce qui a permis à la Revue d'être souvent en mesure de valider la note du RAP, sur la base d'une justification adéquate. Dans certains cas, la notation du RAP ne tient

		pas compte de certains jugements de valeur soulignés par le RAP lui-même.
3. Degré de cohérence interne des notations d'évaluation du RAP ; inexactitudes ; incohérences (dans les différentes sections) entre les textes et les notations ; cohérence entre la note globale et les notations des différentes composantes.	2	Les désaccords entre le RAP et la revue qui ont porté essentiellement sur l'évaluation des aspects relatifs à : i) la Pertinence de l'objectif de développement du projet, ii) la pertinence de la conception du projet, iii) l'efficacité dans la réalisation des effets du projet, iv) l'Effizienz dans l'utilisation des ressources, v) l'État d'avancement de l'exécution, vi) la durabilité environnementale et sociale du projet, vii) la Performance de l'Emprunteur. Par ailleurs, il n'a pas été constaté d'incohérences majeures entre les textes et évaluations du RAP. Outre les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'analyse et l'évaluation du RAP.
4. Degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés (internes et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre.	3	Le RAP a fournis des éléments clés concernant effets inattendus (positifs et négatifs) non pris en compte dans le cadre logique et ayant affecté la conception et la mise en œuvre. La Revue a pu évaluer ces effets et apporter certains compléments.
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	N/A	
6. Degré de solidité des processus de génération et d'analyse des données (y compris les taux de rentabilité) en appui à l'évaluation du RAP.	1	Aucun processus de génération des données n'a été constaté et aucune information n'a été livrée sur le TRE ni au démarrage, ni à la fin du projet.
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies).	2	Dans le RAP, il y'a une accessibilité parfaite des éléments de preuves pour étayer les notations ainsi que l'identification des facteurs clés ayant affecté la mise en œuvre du programme. Cependant on note l'absence d'annexes dans le RAP, et surtout la revue souligne que certains documents très importants l'évaluation n'étaient pas disponibles pour des éléments de preuves : l'EER, les rapports d'audits, les aide-mémoires des missions ; etc.
8. Dans quelles mesures les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse).	3	Le RAP est assez objectif, ce qui a permis à la Revue d'être souvent en mesure de valider la note du RAP, en accédant à une justification adéquate.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP.	3	Le RAP présente suffisamment de qualités notamment en ce qui concerne la clarté, l'exhaustivité, le détail des discussions et la pertinence dans certaines analyses
Autres (à spécifier)		
NOTE SUR LA QUALITE DU RAP	3	La Qualité du RAP est globalement satisfaisante et notée 3 sur 4.
Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; IDEV)		

1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)	1	Le RAP a été finalisée en Mai 2014 soit une année après la date de clôture révisée du projet
2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***	N/A	
3. Autres aspects (à spécifier)	N/A	
Note sur la conformité du RAP	N/A	
*** Noté Élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		

Liste des documents de référence