

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



ROYAUME DU MAROC

RAPPORT D'ACHEVEMENT

OPERATION D'APPUI TECHNIQUE AU PROJET DE DÉVELOPPEMENT DES OASIS DU SUD DU MAROC

**DEPARTEMENT DE L'AGRICULTURE
ET DE L'AGRO-INDUSTRIE OSAN**

DIVISION OSAN.1

Mai 2014

RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET (RAP) POUR LES OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC



GRUPE DE LA BANQUE
AFRICAINE DE
DEVELOPPEMENT

I Données de base

A Données du rapport

Rapport daté du	Rapport daté du:	mai 2014	
	Date de la mission	du 3 février 2014	au : 18 février 2014

B Responsables du projet au sein de la Banque

Fonctions	À l'approbation	À 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

C Données du projet

Nom 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 :	Secteur : Agriculture	
Pays : Maroc	Catégorisation environnementale (1-3): NA	
Etapes de traitement du dossier – Uniquement pour les financements approuvés par la Banque	Evènements importants (Uniquement pour les financements approuvés par la Banque)	Décaissements et dates de clôture (Uniquement pour les financements approuvés par la Banque)
Source/instrument de financement 1 : Don	Source/instrument de financement 1 : <DON PRII>	Source/instrument de financement 1 : <SAISIR ICI>
Date d'approbation : 28 avril 2009	Montants annulés: 109 662.3 UC	Délai du décaissement: 56 mois
Date de signature : 31 juillet 2009	Financement complémentaires :	Date initiale de clôture : 31/05/2011
Date d'entrée en vigueur : 03 mai 2010	Restructuration:	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		

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)				

(*): montant provisoire en attendant la validation des justifications des dépenses réalisées.

D Revue et commentaires de la Direction

Rapport examiné par	Nom	Examiné le	Commentaires
Chef de Bureau National	Mme Yacine FALL		<p>Ce projet démontre une fois de plus la nécessité d'être plus objectif dans l'évaluation initiale des capacités institutionnelles de l'agence d'exécution pour la gestion d'une assistance technique et la maîtrise du processus d'acquisition.</p> <p>A l'avenir, il serait avisé de s'assurer que l'Agence d'exécution a pris bonne connaissance du processus de financement pour éviter qu'elle finance des activités sur son budget propre.</p> <p>L'expérience sur ce projet démontre que le recours à des bureaux des études pour la mise en œuvre de l'AT est préférable au recrutement des consultants individuels.</p>
Chef de Division Sectoriel	Mme J. MWANGI		The study achieved its objective but its implementation was very much delayed. This is observed in many MIC operations. There is need to find a way to speed up implementation of these operations.

Directeur Régional (en tant que président de l'équipe pays)	M. J. KLOSTER		A la clôture du projet, il ressort que 22% du financement attendu de la BAD n'est pas utilisé ; ce qui est substantiel. A l'avenir, des efforts devraient d'être faits pour améliorer l'estimation du coût du projet, lors de son évaluation.
Directeur Sectoriel	M. C. OJUKWU		Cleared – 11.12.2014

II Évaluation des performances du projet

A Pertinence

1. Pertinence de l'objectif de développement du projet

Notation	Compte-rendu descriptif
4	<p>(i) Au Maroc, les oasis jouent un rôle important dans la subsistance de nombreuses familles en plus du rôle écologique et agro-touristique par la création d'un microclimat indispensable au bon développement des cultures allant jusqu'à trois étages de végétation (cultures saisonnières annuelles ou pluriannuelles, arbres fruitiers et palmier dattier). Le patrimoine historique et culturel, le savoir-faire des populations oasiennes représentent également une richesse ancestrale qui mérite d'être sauvegardée et valorisée. En effet, les oasis permettent la subsistance de nombreuses familles environ 2 millions d'habitants).</p> <p>(ii) La situation des oasis du Sud est aujourd'hui critique sous les effets de la désertification, des changements climatiques, la surexploitation de la nappe phréatique et la prolifération des maladies des palmiers dattiers. Cette dégradation accélérée a entraîné la perte et l'abandon d'oasis entières et a favorisé l'avancée du désert et la perte de terres fertiles. Aussi, la baisse progressive de revenu de la population oasienne aggrave la situation sociale et accentue la pauvreté et la migration ; près de 400 000 familles sont aujourd'hui concernées au Maroc.</p> <p>(iii) Ainsi, le gouvernement marocain a mis au point en 2004 une stratégie et un plan d'action pour la protection globale du territoire national contre la désertification et particulièrement des oasis du sud.. Pour mettre en œuvre la stratégie développée, le gouvernement a chargé l'Agence de développement des provinces du Sud de mettre en œuvre le projet de sauvegarde et de développement des Oasis du Sud (POS) dans 12 communes oasiennes avec l'appui du PNUD. - La révision conceptuelle du projet, menée en décembre 2007, a permis de mettre l'accent entre autre sur : (i) le recentrage sur les communes et les populations locales en tant qu'acteur principal; et (ii) la concentration sur des initiatives locales à travers l'élaboration et la mise en œuvre des Plans de Développement Communaux (PDC). L'Agence du développement des provinces du Sud a sollicité un financement de la Banque pour soutenir la dimension méthodologique et socio-institutionnelle du POS à travers le renforcement des capacités des communes en matière de planification et mise en œuvre des plans communaux pour le</p>

développement durable des oasis de Guelmim, Assa et Tata. L'objectif de développement poursuivi par l'appui technique de la Banque au POS est toujours d'actualité quant au renforcement des capacités des communes oasiennes pour les doter des outils pertinents pour une meilleure planification et un suivi de leur développement pour l'amélioration des conditions de vie de la population locale.

- (iv) L'opération s'inscrit dans le cadre de deux activités jugées prioritaires par le FPRI et s'intègre aussi dans le pilier I (amélioration de la gouvernance) puisqu'elle vise l'appui des CO (groupes d'élus locaux), le pilier III (développement humain) du DSP (2007-2011) et les thèmes transversaux relatifs à l'environnement et la promotion de l'approche genre. Du côté gouvernemental elle s'intègre dans le pilier II de nouvelle stratégie marocaine du secteur agricole intitulée *Plan Maroc Vert*.

2. Pertinence de la conception du projet

Notation	Compte-rendu descriptif
3	<p>Le projet a été formulé et conçu sur la capitalisation des acquis du programme de développement des Oasis du Sud élaboré par l'Agence de développement des provinces du Sud. Au moment de la préparation du projet, le POS a été mis en œuvre dans 3 provinces (Guelmim, Tata et Assa-Zag) où se situent les plus importants oasis des provinces du Sud. Le projet a ciblé des actions de renforcement de capacités des acteurs locaux et de 4 communes choisies comme communes pilotes qui se situent également dans des zones comprenant le grand nombre d'oasis. Le choix de ces communes pour bénéficier de l'appui technique a reposé sur des critères de sélection intégrant des dimensions techniques, environnementales, socio-économiques et institutionnelles. De plus, les actions identifiées pour l'appui technique étaient pertinentes et répondaient parfaitement aux objectifs fixés. Sa méthodologie d'intervention et de mise en œuvre repose sur la participation et l'implication des acteurs locaux et des populations des communes retenues. Il vise le renforcement des capacités des communes oasiennes et des acteurs locaux dans la perspective de protection des ressources oasiennes et d'amélioration des conditions de vie de la population des oasis. Toutefois, le délai de réalisation fixé initialement était très court (24 mois). Il n'a pas pris en compte la particularité des groupes cibles (hétérogénéité des groupes), le délai de concertation et la démarche institutionnelle pour la validation des Plans de Développement Communaux et le délai de validation des autres livrables du projet. Les difficultés rencontrées pour mener les actions simultanément dans les quatre communes choisies à cause des contraintes en termes de composition et de divergence des membres des conseils ruraux des communes ont aussi pesé pour la réalisation des objectifs du projet.</p> <p>Par ailleurs, les changements fréquents et l'instabilité du personnel de la mise en œuvre du projet au niveau de l'Agence d'exécution conjugué à leur surcharge de travail ont rendu difficile la maîtrise des délais. Ces facteurs ont entraîné un important retard dans la mise en œuvre du projet pour atteindre ces objectifs.</p>

3. Enseignements tirés relativement à la pertinence

Questions clés	Enseignements tirés	Public cible
1. Comment peut-on répondre aux besoins des bénéficiaires du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> Faire un diagnostic participatif et élaborer la situation de référence avant le démarrage du projet; 	Banque/ donataire
2. Comment assurer la qualité à l'entrée lors de la phase de préparation et pendant la mise en œuvre du projet	<ul style="list-style-type: none"> Tenir compte des procédures institutionnelles des activités à mettre en œuvre et des délais des démarches de concertation et d'approbation des PCD fixés par la loi ; 	Banque/ donataire

	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer un manuel d'exécution et assurer une bonne programmation des activités du projet ; • Renforcer les capacités de l'agence d'exécution par des cycles de formation sur les procédures d'acquisition de la Banque 	
3. Comment garantir la bonne exécution du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Indiquer clairement dans le rapport d'évaluation les différents intervenants dans la mise en œuvre du projet et préciser le rôle de chacun et les différentes interfaces. 	Banque/donataire

B Efficacité

1. Progrès réalisés pour atteindre l'objectif de développement du projet

Commentaires
<p><i>Fournir un bref descriptif du projet (composantes) et indiquer le contexte dans lequel il a été conçu et exécuté. Indiquer l'objectif de développement du projet (généralement l'objet du projet, tel qu'indiqué dans le CLAR)) et évaluer le progrès accompli. Les effets imprévus devraient également être pris en compte, ainsi qu'une référence spécifique à l'égalité des sexes dans le projet. .</i></p>
<p>Le projet avait pour objectif de soutenir la dimension méthodologique et socio-institutionnelle du Projet de Sauvegarde et de développement des Oasis du Sud (POS) à travers le renforcement des capacités de quatre communes oasiennes (Asrir, Tata, Foum El Hisen et Ifrane Anti-Atlas.</p> <p>L'objectif spécifique était le renforcement des capacités des communes oasiennes et des acteurs locaux dans la perspective de protection des ressources oasiennes et d'amélioration des conditions de vie de la population des oasis. Elle vise à (i) élaborer et mettre en œuvre quatre Plan de Développement Communal ; (ii) promouvoir des activités génératrices de revenu au profit des jeunes et femmes rurales et des mesures de valorisation des produits oasiens ; (iii) élaborer et mettre en œuvre un programme de formation et de renforcement des capacités des acteurs ; (iv) promouvoir des techniques de gestion des ressources naturelles adaptées au contexte oasien ; et (v) évaluer de manière participative les résultats et concevoir un programme d'investissement intégré et participatif couvrant les communes oasiennes potentielles qui a été financé par la Banque.</p> <p>Pour atteindre ces objectifs, quatre composantes ont été retenues à savoir ::</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composante A : Appui à la planification participative locale des communes oasiennes. Cette composante concerne l'appui méthodologique pour la mise en œuvre de 4 Plans de développement communaux et l'élaboration d'un Programme d'Investissement dans les Oasis du sud ; • Composante B: Appui aux acteurs locaux des communes oasiennes : cette composante consiste en : • Composante C: gestion du projet; • Composante D : Audit du projet. <p>Les activités principales du projet ont été réalisées et ont permis de : (i) doter les quatre communes concernées (Asrir, Tata, Foum El Hisen et Ifrane Anti-Atlas) d'outils pertinents pour une meilleure planification et un suivi de leur développement pour améliorer les conditions de vie des populations des communes oasiennes ; (ii) identifier des actions phares et prioritaires pour initier les projets d'investissement ; (iii) introduire l'approche participative dans l'élaboration des stratégies de développement ; (iv) mettre en œuvre un plan de promotion des micro-</p>

entreprises ; (v) renforcer les capacités des acteurs locaux pour mieux gérer leurs activités et les projets de développement à travers les actions de formation dispensées (32 ateliers de formation ont été organisés) ; et (vi) mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. Les activités réalisées par le projet ont touché une population de 35 000 personnes des communes retenues dont au moins 51% sont des femmes.

Après le lancement de la réalisation des activités principales citées ci-dessus, un reliquat de ressources relativement important a été dégagé suite à des économies effectuées sur le budget du projet. Ainsi, des activités complémentaires et pertinentes ont été entreprises pour consolider les activités réalisées et ce en matière de promotion de l'investissement, d'encouragement de l'emploi, et de gestion rationnelle de l'eau dans les oasis du projet. Ces activités ont porté sur trois axes :

Axe infrastructures : (i) Etude pour l'aménagement hydro-agricole des oasis et mise en place d'un système de gestion intégrée et durable des ressources en eau qui a permis d'élaborer un programme de gestion rationnelle des ressources oasiennes compatible avec l'environnement; et (ii) Etude pour l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les communes oasiennes qui a aidé à mettre en place un programme de développement des énergies renouvelables;

Axe renforcement des capacités : Renforcement des capacités des opérateurs touristiques de la région et élaboration d'une charte de tourisme durable oasisien ;

Axe développement économique : (i) Elaboration d'un manuel de bonnes pratiques d'hygiène et de sécurité alimentaires pour la promotion des produits de terroir ; (ii) Etude pour la mise en place d'une pépinière d'entreprises de valorisation de produits de terroir au niveau du parc industriel d'Ouaâroun dans la Commune rurale d'Asrir ; (iii) Elaboration de cartes thématiques des PCD de Tata et Fam El Hisn ; et (iv) Elaboration d'un dossier de plaidoyer pour les projets des Communes de Tata et Fam El Hisn.

2. Établissement de rapports sur les effets

Indicateurs des effets (selon le CLAR)	Valeur de base (année)	Valeur la plus récente (A)	Cible visée (B)	Progrès vers la réalisation de la cible	Compte-rendu descriptif	Indicateur sectoriel de base (Oui/Non)
Promotion institutionnelle des communes à participer dans la définition et à l'exécution des orientations stratégiques de développement	-	-	-	-	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.	oui

Amélioration du potentiel des ressources naturelles à travers des investissements et de nouvelles modalités de gestion collective ou associative	-	-	-	-	6 ateliers ont été organisés sur l'animation sociale, la protection de l'environnement, les infrastructures de base, l'agriculture, le développement institutionnel et l'intercommunalité (120 personnes ont été formées au niveau des quatre communes)	oui
Aménagement intégré d'unités territoriales considérées comme des «terroirs sociogéographiques» établis et programmés avec les concernés et les gestionnaires directs de l'espace oasien	-	-	-	-	Les PCD et les PIC des 4 communes ont permis d'identifier des projets de valorisation des produits de terroirs. De plus, l'élaboration du Plan d'Investissement de la Commune d'Asrir a été renforcée par l'analyse du parc industriel d'Ouaaroune identifié dans le cadre du PCD et par la préparation du Business plan de la Société de Développement Local (SDL) chargée de sa gestion.	oui
Amélioration de la productivité des systèmes de production en créant des conditions favorables à une meilleure commercialisation des produits	-	-	-	-	Les ateliers organisés pour le renforcement de capacité (gestion, techniques de négociation) et pour la promotion de la micro entreprise ont permis l'amélioration des systèmes de production et des conditions de commercialisation des produits	oui
Meilleure présence des femmes et des jeunes dans les processus de décision et de gestion économique	-	-	-	-	30% des bénéficiaires des ateliers participatifs et de formation organisés étaient des femmes. De même, les jeunes ont constitué plus de 70% des bénéficiaires	non
Diversification des sources de revenus	-	-	-	-	Les ateliers de formation ont intéressé des bénéficiaires de différents niveaux sociaux (jeunes à la recherche d'emplois, des employés de la commune, des agriculteurs et des promoteurs)	non
Notation	Compte-rendu descriptif					
4	<p>Les effets du projet ont commencé à porter leur fruit puisque : (i) 6 projets touristiques identifiés par le projet ont été réalisés par des promoteurs locaux dans la commune d'Asrir, (ii) des coopératives de valorisation de produits de terroirs ont été constituées, (iii) une cactopôle (zone industrielle dédiée aux activités de transformation du « cactus ») a été mise en place à Guélmim, (iv) un plan d'affaires du parc industriel de Ouaaroune dans la commune d'Asrir a été élaboré ; et (v) des unités de production d'huile ont été mises en place.</p> <p>Ceci a contribué à l'emploi des jeunes, à la gestion rationnelle des ressources naturelles et à la promotion de projets générateurs de revenus dont ont bénéficié particulièrement les femmes au sein de coopératives de valorisation de produits de terroirs.</p>					

3. Rapport sur les produits

Indicateurs des produits	Valeur	Cible visée	Progrès	Compte-rendu descriptif	Indicateur
--------------------------	--------	-------------	---------	-------------------------	------------

(tel qu'indiqué dans le CLAR;	la plus récente (A)	(B) (valeur escomptée à l'achèvement)	vers la réalisation de la cible (%réalisé)		sectoriel de base (Oui/Non)
élaboration de plans de développement des communes	4	4	100%	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).	non
mise en place d'un programme de renforcement des capacités des communes oasiennes	1	1	100%	Un programme de renforcement des capacités a été mis œuvre à travers des actions de formation à l'intention des élus, du personnel et des responsables des communes cibles dans les disciplines relatives, à la planification stratégique, diagnostic participatif, promotion du tourisme durable et en suivi/évaluation des projets.	oui
Mise en place d'un plan d'action de promotion des micro-entreprises	1	1	100%	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	Non
Elaboration d'un programme de gestion rationnelle des ressources naturelles	1	1	100%	Un programme de gestion rationnelle des ressources naturelles a été établi et des ateliers de formation ont été organisés pour une centaine de personnes dans les 4 communes cibles.	Oui
Mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats	1	1	100%	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.	Non
Elaboration d'un programme d'Investissement dans les Oasis du Sud (PIOS)	1	1	100%	Dans chacune des 4 communes cibles, un Programme d'Investissement Communal a été élaboré et des fiches de projets potentiels ont été préparées. Ainsi, 201 projets ont été identifiés et répartis par commune comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • CR d'Asrir : 56 • CR d'Ifrane Anti Atlas : 43 • CU Foug El Hisn : 45 • CU Tata : 57 	oui

Notation	Compte-rendu descriptif
3	La quasi-totalité des produits prévus ont été réalisés. Ainsi, tous les livrables prévus ont été produits, 32 ateliers participatifs ont été organisés ainsi que la formation des acteurs locaux au diagnostic participatif, l'élaboration des Plans d'investissement communaux, le renforcement de capacités des acteurs locaux, le suivi-évaluation, la gestion des ressources naturelles, la promotion des micro-entreprises et le développement des opérations de tourisme durable.. 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 propre..

4. Notation de l'Objectif de développement (OD)

Notation de l'OD	Compte-rendu descriptif
3	<p>Le projet a été approuvé par le Président de la BAD le 28 avril 2009. L'accord de don a été signé le 31 juillet 2009 soit trois mois après, et mis en vigueur le jour de sa signature.</p> <p>Le premier décaissement a été effectué le 31/05/2010 après satisfaction de la condition y relative à savoir : « fournir à la Banque la preuve de l'ouverture d'un compte spécial ».</p> <p>L'APDS a communiqué à la Banque un rapport d'avancement du projet et deux rapports d'audit du projet. 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.</p> <p>La réalisation des prestations, prévue initialement pour 24 mois à compter de mai 2009, a eu lieu entre juin 2011 et décembre 2013. Le délai de réalisation du projet a ainsi 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) ; (ii) le retard dans le recrutement des consultants (transfert du poste de chef de mission de consultant international à celui de consultant national, délai plus long de recrutement des consultants,...) ; (iii) priorité donnée à la CR d'Ifrane Anti-Atlas pour tester l'approche méthodologique qui accompagne la réalisation des différentes actions prévues avant de les reproduire dans les autres communes ; (iv) retard dans la réalisation et l'édition des documents de plaidoyers des communes urbaines de Tata et Fam El Hisn ; et (v) un délai plus long pour la validation des livrables.</p> <p>Le taux de consommation du budget a été de 78.18% et le montant non engagé a été de 151,873.10 UC (montant provisoire en attendant leur validation par la Banque des justifications des dépenses engagées). Ce disponible à l'engagement est dû à (i) des économies sur les prestations réalisées des consultants ; (ii) l'insuffisance des délais d'engager de nouvelles opérations ; et (iii) le financement de certaines activités par les fonds du programme de Développement Territorial des Provinces du Sud.</p> <p>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. Les communes sont actuellement dotées d'outils pertinents pour une meilleure planification et un suivi de leur développement pour l'amélioration des conditions de vie des populations locales. Les plans d'investissements communaux des quatre communes cibles et les plans communaux de développement ont fait ressortir un nombre important de projets prioritaires. Les activités de formation et d'études complémentaires réalisées permettent le renforcement des capacités des responsables locaux, la promotion de l'investissement et l'encouragement de l'emploi des jeunes, l'intégration de l'approche genre dans les politiques de développement, le renforcement du rôle de la femme dans le développement durable, la gestion rationnelle des ressources naturelles, le développement des énergies renouvelables et le développement de l'intercommunalité.</p>

5. Bénéficiaires

Réels (A)	Prévus (B)	Progrès vers la réalisation de la cible (% réalisé A/B)	% Femmes	Catégorie (par exemple, les agriculteurs, les étudiants)
35000 personnes bénéficiaires	ND		51%	Agriculteurs, personnel et membres de conseil des communes, membres de la société civile, les femmes, les jeunes

6. Effets imprévus ou additionnels

Description	Type (exemple. genre, changement climatique, aspect social, autres)	Positif ou négatif	Impact sur le projet (élevé, moyen, faible)
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,	Atténuation des effets du changement climatique	Positif	Elevé
La promotion de coopératives de valorisation des produits de terroirs dirigées par des femmes	Promotion des revenus et des conditions de vie des femmes	Positif	Elevé
La mise en place de micro-entreprises, d'un parc industriel	Emploi des jeunes	Positif	Elevé
promotion du tourisme durable	Développement des oasis	Positif	élevé

7. Leçons tirées relativement à l'efficacité

Questions clés	Leçons tirées	Public cible
1. Comment éviter le retard dans l'exécution du projet	<ul style="list-style-type: none"> Le délai d'exécution du projet devra être fixé en prenant en compte la démarche d'élaboration des PCD et le délai nécessaire à leur validation 	Banque/ Agence d'Exécution
2. Comment assurer la performance des prestataires de service	<ul style="list-style-type: none"> Bien estimer les coûts des prestations de service; Définir clairement les critères d'évaluation des propositions techniques dans les termes de référence. Recourir à un bureau d'études au lieu de consultants individuels dès qu'il s'agit de plusieurs prestations spécialisées ; 	Banque/ Agence d'Exécution
3. Comment disposer de prestataires de qualité ?	<ul style="list-style-type: none"> Préparer des dossiers de demande de propositions clairs en précisant la nature des prestations attendues, le profil du personnel clé souhaité, les critères adaptés d'évaluation Assurer une bonne analyse des offres 	Agence d'exécution
4. Comment assurer la réalisation de toutes les activités du projet ?	Assurer une bonne planification et un suivi rapproché de l'exécution des différentes activités	Banque/ Agence d'Exécution
5. Remplacement fréquent du personnel d'exécution du projet	Eviter le changement du personnel dédié au suivi du projet et assurer la formation et la bonne passation des services pour les nouveaux responsables en cas de changement nécessaire.	Agence d'exécution /Gouvernement

1. Respect du calendrier

Durée prévisionnelle – année (A) (selon le REP)	Délai réel d’ exécution – année (B) (depuis l’entrée en vigueur du 1er décaissement)	Délai prévu par rapport au délai réel d’ exécution (A/B)	Notation
24 mois	56 mois	0,43	1

Compte-rendu

Le projet a connu un glissement de 32 mois sur le délai initialement prévu du à plusieurs facteurs : (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 (remplacement du consultant international par un consultant national suite au désistement du consultant international retenu initialement) ; (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 à la nécessité d’installer un Système d’Information Communal et d’élaborer une monographie pour les CR d’IAA et de Tata, à la décision de tester l’approche méthodologique au niveau d’une commune pilote et au délai de concertation pour valider les livrables notamment la démarche institutionnelle d’adoption des plans de développement communaux par le conseil communal)

2. Efficience de l’utilisation des ressources

Pourcentage moyen de la réalisation matérielle des produits du CLAR financés par tous les financiers (A)	Taux d’engagement (%) (B)	Pourcentage moyen de la réalisation matérielle par rapport au taux d’engagement (A/B)	Notation
95%	78.18%	122%	4

Compte-rendu

Les produits prévus par le projet ont été réalisés malgré que le budget n’a été consommé qu’à 78.18%. Ceci peut s’expliquer par : (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

3. Analyse coût-avantage

Taux de rentabilité économique (à l’approbation)	Taux de rentabilité économique actualisé (à l’achèvement)	Notation
NA	NA	NA

4. État d’avancement de l’exécution (IP)

Notation de l’EE	Compte-rendu descriptif
3	<p>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.</p> <p>Respect des engagements : L’exécution du projet a commencé par la satisfaction des conditions de mise en vigueur du projet et du premier décaissement. Les recommandations et mesures convenues issues des missions de supervision de la Banque ont été suivies à 100%. Les audits externes des comptes du projet ont été effectués régulièrement et accepté par la banque. La certification des états financiers après les audits affirment la bonne qualité de la gestion financière et administrative du projet et le respect des recommandations des auditeurs. Il reste néanmoins à réaliser l’audit des comptes relatif à l’exercice 2013.</p>

Respect des procédures : Le Projet a engagé 6 contrats d'acquisition de services. Les procédures de passation de contrat de consultants ont été respectées mais la durée de ce processus a été relativement long et a impacté le délai de la mise en œuvre des activités du projet. La gestion financière a été assurée conformément à la procédure de la Banque. La validation des livrables a été faite en respectant les procédures institutionnelles en place (le processus institué pour la validation des PCD avec la désignation d'un comité ad hoc associant les communes concernées pour les autres).

Exécution et financement du projet : sur le plan financier, les paiements ont atteint 544,126.90 UC sur un montant total du projet de 696,000.00 UC soit un taux d'engagement du projet à l'achèvement de 78.18% du montant du don (en attendant la validation des justificatifs des dépenses réalisées sur le budget du projet). Par ailleurs, le disponible à l'engagement du projet est de 151,873.10 UC.

5. Enseignements tirés relativement à l'efficience

Questions clés	Enseignements tirés	Public cible
1. comment assurer une bonne gestion financière du projet	<ul style="list-style-type: none"> • assurer une gestion prévisionnelle des dépenses du projet, une programmation dynamique des activités et un reporting périodique des réalisations physiques et financières • activer la réalisation de l'audit des comptes du projet ; • Faire une bonne estimation des coûts du projet lors de son évaluation; 	Agence d'Exécution et la Banque
2. comment assurer un suivi efficace des résultats attendus du projet ?	Etablir des outils de suivi-évaluation en identifiant des indicateurs techniques et financiers pertinents pour chaque activité	Banque/projet

D Durabilité

1. Viabilité financière

Notation	Compte-rendu descriptif
3	La viabilité financière des bénéficiaires du projet est assurée par : (i) la constitution d'associations professionnelles ou coopératives pour la valorisation des produits touristiques et des produits de terroirs ; et (ii) le programme d'accompagnement mis en place par l'APDS pour le financement des projets prioritaires identifiés par les PCD et les PIC.

2. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités

Notation	Compte-rendu descriptif
3	La durabilité institutionnelle est assurée par la constitution des associations et coopératives de métiers. Des associations et coopératives ont été constituées dans le cadre du projet notamment pour la valorisation des produits de terroirs et les opérations de développement du tourisme durable. La constitution de ces associations et coopératives a été accompagnée par des actions de formation pour renforcer leurs capacités de gestion et de suivi-évaluation. Les premiers résultats de ces actions commencent à se sentir avec le succès des unités de production créées. La durabilité institutionnelle et le renforcement des capacités méritent d'être renforcés par la mise en place de cycle de formation continue et par la formation de formateurs locaux qui assurent l'assistance de proximité aux bénéficiaires

3. Appropriation et durabilité des partenariats

Notation	Compte-rendu descriptif
3	L'approche participative adoptée par le projet, a permis une meilleure appropriation de ses produits par les bénéficiaires. En effet, la création et la formation des associations et coopératives de métiers, l'implication des services de l'APDS dans l'encadrement et la recherche de financement des projets potentiels ainsi que les autorités locales permettent de renforcer l'appropriation des activités du projet par les différents partenaires. Le projet a également élaboré un manuel de gestion rationnelle des ressources naturelles afin d'assurer la gestion efficiente et durable des différents produits. Toutefois la durabilité des actions est tributaire du maintien du niveau de capacité des associations et coopératives créées ainsi que du développement du savoir-faire en marketing et recherche de marchés potentiels pour assurer la commercialisation des produits desdites associations ou coopératives.

4. Durabilité environnementale et sociale

Notation	Compte-rendu descriptif
3	Quoique le projet vise le renforcement des capacités des responsables locaux et n'avait pas de composante environnementale ou sociale, le projet a permis le renforcement des capacités des acteurs locaux en matière de gestion rationnelle et durable des ressources naturelles. De même, Les études réalisées pour l'identification des techniques d'irrigation et de gestion des ressources en eau durables adaptées au changement climatique au niveau des oasis concernés et l'élaboration d'un master plan pour le développement des énergies renouvelables dans les oasis concernés sont de nature à doter les acteurs locaux d'outils pertinents pour assurer la durabilité environnementale des projets de développement initiés. Un accompagnement des différents acteurs mérite d'être fait par l'APDS pour évaluer la maîtrise de ces outils et la concrétisation des résultats des études sus visées.

5. Enseignements tirés relativement à la durabilité

Questions clés	Enseignements tirés	Public cible
1. comment assurer une durabilité du renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> • former des formateurs locaux; • programmer des cycles de formation continue; • assurer un accompagnement des bénéficiaires 	Bénéficiaires
2. Quelles sont les dispositions à prendre pour assurer la durabilité des associations et coopératives mises en place par le projet	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les autorités locales dans le suivi des associations et coopératives créées ; • encadrer les associations et coopératives et les aider dans le choix des activités et l'identification de marchés pour leurs produits 	Autorités locales, associations et coopératives créées, APDS
3. Comment assurer la durabilité des produits mis en place dans le cadre d'un projet ?	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les bénéficiaires dans toutes les phases de mise en œuvre du projet pour une meilleure appropriation des réalisations ; • Poursuivre l'accompagnement des communes pilotes par L'APDS dans la concrétisation des projets identifiés. 	donataire

III Performances des parties prenantes

A Performance

1. Performance de la Banque

Notation	Compte-rendu descriptif sur la performance (tant quantitative que qualitative, en fonction des informations disponibles) de la Banque, à insérer par l'emprunteur.	
3	<p>La Banque s'est impliquée dans la résolution des problèmes rencontrés dans l'exécution du projet par : (i) l'avis de non objection donné pour le changement apporté dans le recrutement du chef de mission et le recrutement des consultants nationaux, (ii) l'accord donné à toutes les demandes de prorogation de date de clôture du projet ; (iii) l'accord pour l'engagement du programme complémentaire en vue d'utiliser le reliquat identifié lors de la revue du projet ; (iv) l'accompagnement de la constitution des associations professionnelles et des coopératives de valorisation des produits de terroirs.</p> <p>En matière de suivi du projet, la Banque a organisé une mission de lancement du projet et six missions de supervision du projet.</p> <p>Concernant le déblocage des fonds, le délai de réponse de la Banque était court.</p> <p>Par ailleurs, la Banque a apporté l'appui nécessaire à l'APDS dans le processus d'acquisitions chaque fois qu'elle a été sollicitée.</p>	
<p>Commentaires à insérer par la Banque sur sa propre performance (tant quantitative que qualitative, en fonction des informations disponibles).</p> <p>Le projet a fait l'objet d'un suivi régulier de la Banque. L'implication effective du bureau de la Banque (MAFO) a permis d'assurer un suivi rapproché de la mise en œuvre. Les dispositions fiduciaires ont été respectées et suivies par la Banque dans le cadre des audits financiers. S'agissant des prorogations, leur durée a été analysée en fonction du planning proposé mais la démarché d'approbation des PCD n'a pas permis de respecter ce planning .</p>		
<p>Questions clés (liées à la performance de la Banque,)</p>		<p>Enseignements tirés</p>
<p>comment améliorer la cadence de mise en œuvre des activités du projet ?</p>		<ul style="list-style-type: none"> • former les responsables du projet sur les procédures de la Banque ; • Tenir des réunions fréquentes avec les responsables du projet pour faire le point sur l'avancement physique et financier ; • Tenir un tableau de bord de l'exécution du projet ; • Désigner au niveau de l'agence d'exécution des responsables dédiés au suivi du projet et éviter les changements fréquents de ces responsables

2. Performance du donataire

Notation	Compte-rendu descriptif sur la performance (tant quantitative que qualitative, en fonction des informations disponibles).	
3	<p>Respect des conditions du projet : l'ouverture du compte spécial, condition de premier décaissement, a pris un délai relativement long de plus de 5 mois à cause de formalités administratives.</p> <p>Respect des procédures : n'étant pas familiarisée avec les procédures de la Banque, l'agence d'exécution avait sollicité les conseils de la Banque sur les différents étapes du processus de passation des contrats des consultants. Ce processus a pris un délai relativement long. Toutefois, l'agence d'exécution n'a transmis à la Banque qu'un seul rapport d'activités.</p> <p>Exécution du projet : 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 don. L'APDS a également mis en place un suivi efficace de activités du projet avec une organisation du processus de validation des livrables par un comité ad hoc.</p> <p>Par ailleurs :</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition des services : l'APDS a respecté les procédures de la Banque en matière d'acquisition de biens et services • Gestion financière : l'Agence d'exécution a produit deux rapports d'audit des comptes qui ont conclu en la régularité des 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. • 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. • Financement : le financement de la part du Gouvernement a été assuré à temps.
Questions clés	Enseignements tirés
1. comment développer les performances de l'Agence d'Exécution du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> • Désigner des responsables dédiés au suivi de la mise en œuvre du projet • Renforcer les capacités de la Cellule de Suivi dans la gestion et le suivi des projets ; • Tenir des tableaux de bord de suivi/évaluation du projet durant toute la période de son exécution ; • Former les responsables du suivi du projet en matière des règles et procédures d'acquisition de la banque
2. Comment améliorer le respect des engagements des parties prenantes au projet ?	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir des tableaux de bord de suivi des différents engagements • Activer la réalisation de l'audit des comptes du projet
3. Comment activer la clôture du don ?	<p>L'APDS doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activer la présentation des justifications d'utilisation des avances faites au projet ; • Activer la production du rapport d'audit des comptes du projet pour l'exercice 2013, • Rembourser le reliquat non utilisé du compte spécial du projet

4. Performances des autres parties prenantes

Notation	Compte-rendu descriptif sur la performance des autres parties prenantes, y compris les cofinanciers, les entrepreneurs et les prestataires de service.	
3	<p>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.</p> <p>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</p> <p>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.</p>	
Questions clés (liées à la performance des autres parties prenantes)	Enseignements tirés	Public cible
1. Comment respecter le délai et la bonne qualité des activités du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les termes de références des contrats et réceptionner les livrables avec la rigueur requise ; • Recourir à des bureaux d'études au lieu des consultants individuels chaque fois que les prestations nécessitent la mobilisation de plusieurs experts 	Agence d'Exécution / Banque
2. Comment améliorer la performance des autres acteurs parties prenantes au projet et des prestataires ?	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des outils de suivi efficaces et adaptés permettant l'obtention des résultats escomptés 	Agence d'Exécution

IV Synthèse des principaux enseignements tirés et recommandations

1. Principaux enseignements tirés

Questions clés	Principaux enseignements tirés	Public cible
1. Comment peut-on répondre aux besoins de la population ?	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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. 	Gouvernement / Banque
2. Comment disposer des prestataires de qualité et assurer le respect de la planification des activités ?	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Assurer une bonne maîtrise des délais de passation et d'approbation des contrats ; • Recourir à des bureaux d'études pour la réalisation de prestations visant la production de plusieurs activités 	Gouvernement
3. Comment assurer une bonne appréciation des effets du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> • 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 ; • assurer la collecte régulière des données sur le terrain pendant la mise en œuvre du projet. 	Banque/ Gouvernement
4. Comment assurer la durabilité des produits mis en place par un projet ?	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	Gouvernement / Agence d'exécution / Banque

2. Principales recommandations

Questions clés	Principales recommandations	Responsable	Délai
1. Comment assurer la durabilité des bénéfices du projet ?	<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. 	Associations/ Service Technique des communes	Durant la mise en œuvre du projet et après la clôture du projet
2. Comment développer les effets du projet	<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) 	Associations/ Service Technique des communes	Durant la mise en œuvre du projet et après la clôture du projet

<p>3. Comment assurer un meilleur succès des actions de renforcement des capacités ?</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>Associations/ Service Technique des communes</p>	<p>à l'achèvement du projet</p>
--	--	---	-------------------------------------

V Notation globale du RAP

Volets et critères	Notation
VOLET A : PERTINENCE	3.5
Pertinence de l'objectif de développement du projet (II.A.1)	4
Pertinence de la conception du projet (II.A.2)	3
VOLET B : EFFICACITÉ	3
Objectif de développement (OD) (II.B.4)	3
VOLET C : EFFICIENCE	2,67
Respect du calendrier (II.C.1)	1
Efficience de l'utilisation des ressources (II.C.2)	4
Analyse coût-avantage (II.C.3)	NA
État d'avancement de l'exécution (IP) (II.C.4)	3
VOLET D : DURABILITÉ	3
Viabilité financière (II.D.1)	3
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités (II.D.2)	3
Appropriation et durabilité des partenariats (II.D.3)	3
Durabilité environnementale et sociale (II.D.4)	3
VOLET E : PERFORMANCE	3
Performance de la Banque (III.A.1)	3
Performance du donataire (III.A.2)	3
Performance des autres acteurs parties prenantes (III.A.3)	3
MOYENNE ARITHMETIQUE DES VOLETS	3.03
NOTE GLOBALE DE L'ACHEVEMENT DU PROJET	S

VI Sigles et abréviations

Sigle	Description
AGR	Activités Génératrices de Revenus
APDS	Agence pour la Promotion Economique et Sociale des Provinces du Sud du Royaume
BAD	Banque Africaine de Développement
CO	Communes oasiennes
CR	Commune Rurale
CU	Commune Urbaine
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DGCL	Direction Générale des Collectivités locales
EE	Etat d'exécution (notation)
EER	Rapport sur l'état d'exécution et les résultats
FAD	Fonds Africain de Développement
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
OSAN	Département de l'agriculture et de l'agro-industrie
PDC	Plan de Développement Communal
PIC	Programme d'Investissement Communal
PNUD	Programme des Nations Unis pour le Développement
POS	Programme oasis sud
RAP	Rapport d'achèvement de projet
REP	Rapport d'évaluation du projet
SSE	Système de suivi-évaluation