

المملكة المغربية  
Royaume du Maroc



Ministère de l'Énergie, des Mines,  
de l'Eau et de l'Environnement  
Département de l'Environnement

المملكة المغربية  
Royaume du Maroc



Ministère de l'Intérieur



Au service  
des peuples  
et des nations

## Évaluation finale du projet

**“Intégration des aspects de l’environnement mondial dans les processus de planification stratégique locale et de suivi de l’Initiative Nationale pour le Développement humain (INDH) au Maroc”**



Signature du Document Projet (Date de début) : 25 novembre 2011  
Date de clôture opérationnelle proposée : 30 sept. 2015



**Rapport de l'évaluation finale  
Livrable II**

Préparé par Khalid ANOUAR  
Juillet 2015

Titre du projet	Projet d'intégration des aspects de l'environnement mondial dans les processus de planification stratégique locale et de suivi de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) au Maroc
Numéro d'identification FEM	PIMS 3707
Numéro d'identification PNUD	00062204
Calendrier de l'évaluation	Avril-Mai 2015
Date du rapport	Mai 2015
Pays	Maroc
Régions	Tanger-Tétouan Tadla-Azilal Souss-Massa-Draa
Partenaire de mise en œuvre et autres partenaires de projet	Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)-Partenaire de mise en œuvre pour le GEF Ministère Délégué Chargé de l'Environnement (MDCE) – Partenaire de mise en œuvre pour le PNUD Ministère de l'Intérieur (MI)/DGCL
Membres de l'équipe d'évaluation	Khalid ANOUAR

### **Remerciements**

L'auteur de cette évaluation finale, M. Khalid Anouar, souhaite exprimer ses sincères remerciements à toutes les parties prenantes et les bénéficiaires du *'Projet d'intégration de la dimension environnementale dans la planification et la gestion locales (CB2) – Vers un ancrage du développement durable au niveau local'*. Ces acteurs, rencontrés et consultés durant la mission sur le terrain au Maroc au cours de la première moitié du mois de mai 2015, ont généreusement donné leur avis et leurs opinions sur les résultats et impacts du projet.

L'auteur tient également à remercier pour leur disponibilité et leurs contributions en particulier le Bureau du PNUD Maroc, la Direction du Partenariat de la communication et de la coopération (DPCC), les partenaires nationaux clés du projet (DGCL) et les partenaires au développement (GIZ).

La coopération avec l'équipe du projet à travers la coordinatrice nationale du projet, les partenaires du projet et le PNUD Maroc était très satisfaisante et l'évaluateur a reçu l'appui nécessaire pour l'organisation des entretiens et des visites de terrain ainsi que l'essentiel des informations demandées.

Photos de couverture, propriété de l'évaluateur.

## Table des matières

<b>Résumé.....</b>	<b>5</b>
Tableau de résumé du projet .....	5
Description du projet .....	5
Tableau de notations d'évaluation.....	6
<b>Résumé des conclusions, des enseignements et des recommandations.....</b>	<b>7</b>
Conclusions.....	7
Leçons tirées.....	9
Recommandations.....	9
<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>12</b>
<b>I. Introduction.....</b>	<b>13</b>
I.1 Objectif de l'évaluation .....	13
I.2 Champ d'application et méthodologie.....	13
I.2.1 Champs d'application .....	13
I.2.3 Structure du rapport d'évaluation .....	16
<b>II. Description et contexte de développement du projet.....</b>	<b>17</b>
II.1 Démarrage et durée du projet .....	17
II.2 Problèmes que le projet visait à régler .....	17
II.3 Objectifs immédiats et de développement du projet.....	17
II.4 Indicateurs de base mis en place .....	18
II.5 Principales parties prenantes .....	18
II.6 Résultats et produits escomptés .....	19
<b>III. Conclusions .....</b>	<b>21</b>
III.1 Conception/Formulation du projet .....	21
III.1.1 Analyse du cadre logique .....	21
III.1.2 Hypothèses et risques .....	25
III.1.3 Enseignements tirés des autres projets pertinents dans la conception du projet .....	25
III.1.4 Participation prévue des parties prenantes .....	26
III.1.5 Approche de réplification .....	26
III.1.6 Avantage comparatif du PNUD .....	27
III.1.7 Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur.....	27
III.1.8 Modalités de gestion .....	28
III.2 Mise en œuvre du projet.....	30
III.2.1 Gestion adaptative (modifications apportées à la conception du projet et résultats du projet lors de la mise en œuvre) .....	30

III.2.2 Partenariats (avec les parties prenantes pertinentes impliquées dans le pays/la région) .	31
III.2.3 Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative.....	31
III.2.4 Financement du projet.....	32
III.2.5 Suivi et évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre.....	36
III.2.6 Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec le PNUD et le partenaire de mise en œuvre et questions opérationnelles.....	37
<b>III.3 Résultats du projet .....</b>	<b>37</b>
III.3.1. Résultats globaux .....	37
III.3.2 Pertinence .....	40
III.3.3. Efficacité et efficience .....	42
III.3.4 Appropriation par le pays.....	46
III.3.5 Intégration.....	46
III.3.6 Durabilité.....	47
III.3.7 Impact.....	48
<b>IV. Conclusions .....</b>	<b>48</b>
IV.1 Mesures correctives pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet .	50
IV.2 Leçons apprises .....	51
<b>V. Recommandations .....</b>	<b>52</b>
<b>VI. Propositions relatives aux orientations futures favorisant les principaux objectifs .....</b>	<b>53</b>
<b>VII. Annexes .....</b>	<b>54</b>
Annexe 1 Termes de Références.....	54
Annexe 2 Liste des personnes interrogées.....	54
Annexe 3 Liste des documents examinés.....	54
Annexe 4 Tableau des questions d'évaluation.....	54
Annexe 5 Questionnaire utilisé .....	54
Annexe 6 Résumé des entretiens.....	54
Annexe 7 Formulaire d'acceptation du code de conduite du consultant en évaluation .....	54
Annexe 8 Liste des commentaires sur le rapport de l'évaluation finale .....	54
Annexe 9 Itinéraire de la mission d'évaluation finale .....	54

## Résumé

### Tableau de résumé du projet

Titre du projet	Projet d'intégration des aspects de l'environnement mondial dans les processus de planification stratégique locale et de suivi de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) au Maroc		
ID de projet du FEM	PIMS 3707	Financement du projet	USD
ID du projet du PNUD	00062204	FEM (don)	460 000,00
Pays	Maroc	MI (nature)	50 000,00
Régions	Tanger-Tétouan Tadla-Azilal Souss-Massa-Draa	MDCE (nature)	50 000,00
Domaine focal	Multi-focal	Cofinancement total (nature)	100 000,00
Objectifs FA, (OPSP)	Renforcement des capacités transversales (CB-2)	Gouvernement MDCE (espèces)	126 900,00
		PNUD (espèces)	100 000,00
		Cofinancement total (espèces)	226 900,00
Agent d'exécution	MDCE	Coût total du projet	786 900,00
Autres partenaires participant au projet	MI/DGCL, INDH	Signature du Document Projet (Date de début) : 25 novembre 2011	
		Date de clôture opérationnelle proposée : 30 sept. 2015	

### Description du projet

Le Projet d'intégration des aspects de l'environnement mondial dans les processus de planification stratégique locale et de suivi de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) au Maroc (appelé dans la suite du rapport "projet CB2"), a émergé du processus ANCRE (2004-2006) qui visait l'identification des priorités nationales et les besoins en termes de renforcement de capacités dans le domaine de la gestion environnementale mondiale, notamment en ce qui concerne la biodiversité, les changements climatiques et la désertification. Parmi les priorités essentielles recommandées par ANCRE, figure en premier lieu le renforcement des capacités des acteurs locaux (collectivités et autorités locales), afin d'améliorer l'efficacité des décisions et des actions locales en matière d'environnement, et de permettre de mieux traduire les engagements nationaux à l'égard des trois Conventions de Rio en actions locales concrètes.

Le projet CB2 fut élaboré dans le cadre de l'UNDAF 2002-2006 (projet approuvé en février 2006 pour un démarrage prévu en octobre 2009). Le projet fut jugé conforme à la date de son démarrage en 2012, car il participe directement à la réalisation d'au moins trois des cinq domaines de coopération identifiés par l'UNDAF pour la période 2012-2016.

La mise en œuvre du projet coïncide avec l'engagement de nombreux projets de réformes pour entériner le processus de démocratisation de la société et pour orienter la recherche d'un modèle de développement soutenable. Ces projets de réformes correspondent à :

- La nouvelle constitution et la régionalisation avancée qui requièrent un important engagement des collectivités territoriales
- La Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable qui constitue le cadre de référence pour le développement de tout projet de territoire
- L'Initiative Nationale pour le Développement Humain qui intervient dans les zones les plus vulnérables aussi bien en milieu rural que urbain, et

- Le chantier d'appui et d'accompagnement des communes dans l'élaboration de leur Plan Communaux de Développement, qui ambitionne de faire des collectivités territoriales une locomotive de développement aux niveaux local, provincial et régional.

Selon la note de cadrage, le projet prévu pour une durée de trois ans visait à :

- Développer un cadre de référence et des directives en matière d'intégration de l'Environnement au niveau local
- Élaborer un guide méthodologique en matière d'intégration de l'Environnement au niveau Local
- Développer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités au niveau des trois régions pilotes
- Animer la réflexion sur un modèle de gouvernance territoriale facilitateur de l'intégration systématique de l'environnement au niveau local
- Tester l'approche et les outils méthodologiques développés au niveau des régions pilotes et capitaliser sur les enseignements en vue de la généralisation
- Élaborer et soumettre à l'adoption des acteurs une stratégie de généralisation qui servira de base pour l'opérationnalisation de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable

Le projet CB2 a été initié dans le cadre d'un partenariat entre le Ministère de l'Énergie, des Mines de l'Eau et de l'Environnement, Département de l'Environnement, le Ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales et la Coordination Nationale de l'INDH, et le Programme des Nations Unies pour le Développement.

### Tableau de notations d'évaluation

NOTES D'EVALUATION	
6   Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes	
5   Satisfaisant (S) : lacunes mineures	
4   Modérément satisfaisant (MS) : lacunes modérées	
3   Modérément Insatisfaisant (MU) : lacunes importantes	
2   Insatisfaisant (U) : problèmes majeurs	
1   Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes	
Suivi et évaluation	
Conception du suivi et de l'évaluation lors du montage du projet	<b>S</b>
Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation	<b>S</b>
Qualité globale du suivi et de l'évaluation	<b>S</b>
Agence d'exécution – Agence de réalisation	
Qualité de la mise en œuvre par le PNUD	<b>S</b>
Qualité de l'exécution du Ministère Délégué Chargé de l'Environnement	<b>S</b>
Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution	<b>S</b>
Résultats	
Pertinence <sup>1</sup> (R : relevant – NR : non relevant)	<b>R</b>
Efficacité <sup>2</sup>	<b>S</b>
Efficiences <sup>3</sup>	<b>HS</b>
Qualité globale des résultats du projet	<b>S</b>

<sup>1</sup> Pertinence : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

<sup>2</sup> Efficacité : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

<sup>3</sup> Efficience Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

<b>Durabilité<sup>4</sup> :</b>	<b>Notation</b>
Notations de la durabilité :	
4 Probables (L) : risques négligeables pour la durabilité	
3 Moyennement probable (MP) : risques modérés	
2 Moyennement peu probable (MU) : des risques importants	
1 Improbable (U) : risques graves	
Ressources financières	<b>MP</b>
Cadre institutionnel et de gouvernance	<b>L</b>
Environnementale	<b>MP</b>
Probabilité globale de la durabilité	<b>MP</b>
<b>Impact<sup>5</sup> :</b>	<b>Notation</b>
Significatif (S), Minimal (M), Négligeable (N)	
Amélioration du statut environnemental	<b>M</b>
Réduction du stress sur l'environnement	<b>S</b>
Progrès envers le changement du stress-statut	<b>S</b>

L'impact socio-économique du projet n'est pas considéré dans cette analyse car le projet CB2 ne finance aucune activité économique.

## **Résumé des conclusions, des enseignements et des recommandations**

### **Conclusions**

Le projet CB2 répond à une priorité nationale de renforcement des capacités des acteurs locaux (collectivités et autorités) pour leur permettre de mieux traduire par des actions concrètes, les engagements nationaux à l'égard des trois Conventions de Rio en actions locales concrètes.

Le projet CB2 est un projet ambitieux dans ses objectifs et ses résultats escomptés eu regard aux ressources qui lui sont allouées. En effet, l'objectif du projet étant d'intégrer les objectifs environnementaux mondiaux dans les programmes de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) et dans la planification stratégique locale (Plan communaux de développement - PCD), ainsi que dans les processus de budgétisation et de suivi, aurait pu se limiter dans sa mise en œuvre à une seule région et une dizaine de communes pour piloter la démarche d'intégration de l'environnement mondial à l'échelle locale (démarche IEL) ; d'autant plus que le ProDoc ne spécifiait pas l'étendue de la zone d'intervention. Cependant, l'équipe du projet s'est assigné la tâche de développer le projet au niveau de trois régions et 35 communes pilotes.

La gestion efficace du projet par les membres de l'unité de gestion du projet (UGP) avec l'appui du PNUD a permis d'utiliser de manière très efficiente les budgets alloués et d'atteindre les résultats escomptés qui sont résumés comme suit :

1. Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion des problèmes d'environnement mondial dans les procédures de planification et de suivi de l'INDH et de planification stratégique locale est développé.

Indicateur 1 : Le nombre d'outils ciblés par l'indicateur 1 a été dépassé. Cependant, les acteurs clés de l'INDH n'ont pas adopté ces outils.

Indicateur 2 : La création des GREET constitue un mécanisme efficace de coordination entre les institutions clés concernées par l'intégration de la démarche IEL.

<sup>4</sup> Durabilité : Évalue la mesure dans laquelle les avantages d'un projet ou d'un programme particulier sont susceptibles de perdurer à l'intérieur ou en dehors du domaine du projet, après la fin de l'aide/aide extérieure du FEM. Les projets doivent être respectueux de l'environnement, ainsi que financièrement et socialement durables.

<sup>5</sup> Impacts : Les changements réels ou prévus, positifs ou négatifs, au niveau des avantages environnementaux mondiaux, tels que vérifiés par le stress environnemental, ou le changement d'état, et en prenant également en compte les impacts de développement durable, y compris les moyens d'existence modifiés.

Indicateur 3 : Les PCD des communes pilotes ont été développés à la lumière de la démarche IEL. Les indicateurs de suivi ont été identifiés pour chacun d'entre eux. Les termes de références pour la réalisation de l'étude de verdissement des SIC et l'identification des modalités de jonction entre le SIC et le SIRE, sont élaborés. Cependant, ces PCD n'ont pas encore été adoptés par les conseils des communes. De ce fait, les indicateurs ne sont pas pris en compte dans les SIC. En outre, aucune Initiative Locale de Développement Humain (ILDH) n'a été élaborée en intégrant la démarche IEL.

2. Les capacités d'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification locale sont renforcées

Indicateur 1 : 62 institutions et au moins 200 cadres disposent des capacités pour l'intégration de la démarche IEL au niveau des trois régions pilotes.

Indicateur 2 : 31 PCD intègrent de manière systématique les priorités de l'environnement mondial. Cependant, aucune ILDH n'a intégré la démarche IEL.

Indicateur 3 : Les PCD des communes pilotes qui ont intégré la démarche IEL présentent une budgétisation et une programmation annuelle. Cependant, ces PCD n'ont pas encore été soumis à l'adoption par les conseils communaux. En outre, aucune ILDH n'a intégré la démarche IEL.

Indicateur 4 : La stratégie de généralisation n'est pas élaborée à la date de l'évaluation finale du projet CB2. Elle est en cours. Cependant, le Ministère Délégué Chargé de l'Environnement (MDCE) a budgétisé 1 MDH pour assurer la formation des formateurs sur les outils méthodologiques développés dans le cadre du projet CB2. Le MDCE est en contact avec la Direction de la Formation des Cadres administratifs et techniques rattachée à la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL/DFCAT) pour élaborer le plan de formation des formateurs qui seront les 200 cadres dont 95 Agents de Développement Provincial-Préfectoral (ADP).

3. Un système de gestion adaptative et des leçons tirées du projet établi.

Indicateur 1 : L'équipe du projet est mise en place

Indicateur 2 : Le système d'assurance qualité est opérationnel

Indicateur 3 : Des mécanismes de gestion des connaissances, de partage de l'information et de dissémination des capacités requises pour la reproductibilité des résultats du projet sont mis en place.

Cependant, aucune ILDH n'a bénéficié de la démarche IEL. Ce constat peut être amélioré en incitant les communes pilotes ciblées par l'INDH à reprendre l'exercice de verdissement des PCD et de l'appliquer à leurs ILDH respectifs, mais cette action doit être accompagnée en amont par la présentation des résultats du projet CB2 aux responsables de l'INDH en vue de gagner leur implication dans le processus.

L'exécution du projet a été attribuée au Ministère Délégué chargé de l'Environnement (MDCE) appuyant ainsi l'ancrage institutionnel du projet et son appropriation locale. Le projet a été conçu de manière à permettre une implication des différentes parties prenantes et des bénéficiaires. Le but était d'agir en faveur de l'intégration de la démarche IEL aux niveaux décisionnels et opérationnels. Ainsi, une approche participative a été adoptée dans le cadre du projet en vue d'impliquer les parties prenantes et les bénéficiaires et de faciliter leur adhésion. Pour ce faire, des actions de sensibilisation, d'information et de formation ont été menées avec une perspective de renforcement des compétences des acteurs locaux.

L'appropriation locale du projet a été appuyée également par la mise en place des GREET qui ont joué le rôle de relai au niveau régional, leur pérennité est un garant de la durabilité du projet dans les régions pilotes. Les Groupes Régionaux sur les Enjeux Environnementaux Transversaux (GREET) adossés aux Observatoire régional de l'Environnement et de Développement Durable (OREDD) et aux services de l'environnement des Wilaya constituent un espace idoine pour l'échange d'informations

environnementales et des expériences en matière de de promotion du développement durable au niveau régional et local. Ces expériences sont actuellement canalisées à travers l'approche IEL pour être mises à la disposition du développement local et de la planification stratégique territoriale.

Un autre facteur qui concoure à la durabilité du projet consiste en l'appropriation par la DGCL des outils méthodologiques développés. La DGCL utilisera ces outils méthodologiques (après leur adaptation par la DGCL) pour compléter le kit de formation destiné aux secrétaires généraux des communes. Les partenaires du développement tel que la GIZ et l'Association de Développement Local méditerranéen (ADELMA) utilisent déjà ces outils méthodologiques dans les activités de renforcement des capacités des bénéficiaires de leurs projets.

Le renforcement des capacités sur les outils méthodologiques dans le cadre du projet CB2, a permis d'induire un changement important dans la manière d'aborder l'élaboration des PCD. Ce changement est d'autant plus important qu'il ouvre des nouvelles possibilités aux gestionnaires communaux pour proposer des projets de développement *durable* dans un domaine (conventions de Rio) faiblement exploré dans leurs approches.

### **Leçons tirées**

Les leçons apprises dans le cadre du projet CB2 et qui pourraient servir à des projets similaires sont présentées ci-après :

- ✓ Les groupes cibles, pour la réussite de l'intégration de la démarche IEL aux niveaux central et local, sont identifiés. Leur implication nécessite de la part de l'UGP de communiquer à tous les niveaux sur les objectifs, les concepts et la démarche du projet. En effet, ces éléments apportent beaucoup de nouveautés dans la planification stratégique locale et doivent de ce fait être explicités aux groupes cibles pour qu'ils se les approprient dès les premières phases du projet.
- ✓ La nécessité de mettre en place des points focaux au niveau régional pour assurer le relai et un appui de proximité auprès des acteurs locaux.
- ✓ Communiquer sur le rôle des OREDD auprès des autorités locales pour faciliter leur action et leur intégration dans les institutions locales.
- ✓ Les sessions de formation sur les outils méthodologiques développés doivent nécessairement comprendre des ateliers d'application sur des cas concrets afin de faciliter la compréhension de la démarche et d'acquiescer l'adhésion des groupes cibles.
- ✓ L'appui et la synergie avec les autres projets et initiatives dans le domaine du renforcement des capacités (RC) ont montré leur efficacité dans le cadre de ce projet. En effet, le projet d'Adaptation au Changement Climatique et Valorisation de la Biodiversité – Mise en œuvre du protocole de Nagoya (ACCN) et le projet d'Amélioration de la Décentralisation et Appui à la Gouvernance Environnementale (ADAGE) ont catalysé les actions de RC soit en participant à l'amélioration des outils méthodologique soit en appuyant leur large diffusion et utilisation auprès des acteurs locaux.
- ✓ L'évolution du contexte pays doit être prise en compte durant les différentes phases du projet pour intégrer les orientations qui en émanent dans le cadre logique du projet. Ces orientations peuvent impacter positivement et de manière significative les résultats du projet.

### **Recommandations**

En vue de maintenir et de renforcer les acquis du projet, les recommandations listées dans le tableau suivants sont formulées à la lumière des résultats de cette évaluation finale. L'échéancier proposé est donné à titre indicatif :

Recommandations	Responsables	Échéances (indicatif)
1- Renforcer le plaidoyer en vue d'adopter les amendements au projet de loi portant Charte Communale, identifiés par l'étude juridique réalisée dans le cadre du projet CB2	MDCE, DGCL	Avant l'adoption du texte final modifiant la Charte Communale
2- Assurer le suivi de la stratégie de généralisation par un des services au sein de la DPCC.	MDCE	Septembre 2015
3- Maintenir les actions de sensibilisation des parties prenantes du projet	MDCE, DGCL, PNUD	1 action par trimestre ou semestre
4- Mettre en place une plateforme collaborative d'échange des expériences au profit des communes ayant bénéficié du projet et les autres qui en manifestent l'intérêt.	MDCE, DGCL, PNUD	Décembre 2015
5- Prévoir d'inviter des secrétaires généraux de communes au cycle de formation des formateurs des Agents de Développement Provinciaux-Préfectoraux	MDCE, DGCL	Avant le démarrage du cycle de formation
6- Maintenir le suivi avec les GREET en développant le couplage entre le SIC et le système de suivi de l'Observatoire National de l'environnement du Maroc (ONEM) pour le suivi des indicateurs.	MDCE, DGCL	Décembre 2015
7- Prévoir un format de reporting pour le suivi des indicateurs des PCD verdis.	MDCE, DGCL	Septembre 2015

8- Réaliser un atelier de présentation des résultats du projet CB2 aux responsables de la CN-INDH	MDCE, DGCL, PNUD	Septembre 2015
9- Intégrer dans les GREET et dans les cycles de formation, les représentants des Comités Locaux de Développement Humain (CLDH) et des Comités Provinciaux de Développement Humain (CPDH)	MDCE, DGCL	Septembre 2015
10- Les communes cibles de l'INDH ayant participé au verdissement de leur PCD dans le cadre du projet CB2 devraient appliquer la même approche sur leur ILDH.	MDCE, DGCL	Octobre 2015
11- Assurer une large diffusion des PCD ayant intégré la démarche IEL	MDCE, DGCL	Septembre 2015
12- Assurer une large diffusion des outils méthodologiques	MDCE, DGCL	Octobre 2015

Ces recommandations sont présentées ci-dessus selon l'ordre d'importance des actions à engager en vue d'améliorer les résultats du projet CB2. Cette hiérarchisation n'enlève en rien de l'importance des actions placées en dernier rang, mais elle est fournie ici pour insister sur l'ordre d'engagement des actions. Les quatre dernières actions pourraient être conduites en parallèle avec les autres.

## Acronymes et abréviations

- ACCN : Adaptation au Changement Climatique et Valorisation de la Biodiversité – Mise en œuvre du protocole de Nagoya
- ADAGE : Amélioration de la Décentralisation et Appui à la Gouvernance Environnementale
- ADELMA : Association de Développement Local méditerranéen
- ADP : Agent de Développement Provincial-Préfectoral
- ANCR : auto-évaluation nationale des capacités à renforcer
- CB : Capacity Building
- CLDH : Comité Local de Développement Humain
- CN-INDH : Coordination Nationale de l'INDH
- CNP : Coordinateur National du Projet
- CPDH : Comité Provincial de Développement Humain
- CPP : Comité de Pilotage du Projet
- DEA : Direction de l'Eau et de l'Assainissement
- DFCAT : Direction de la Formation des Cadres administratifs et techniques
- DGCL : Direction Générale des Collectivités Locales
- DPCC : Direction du Partenariat, de la Communication et de la Coopération
- DPE : Direction de la Planification et de l'Équipement
- EES : Évaluation Environnementale Stratégique
- FEM : Fond pour l'Environnement Mondial
- GEF : Global Environment Fund
- GIZ : Coopération allemande
- GREET : Groupes Régionaux sur les Enjeux Environnementaux Transversaux
- HS : Highly satisfactory (Très satisfaisant)
- HU : Highly unsatisfactory (Très insatisfaisant)
- IEL : Intégration de l'Environnement mondial dans la gestion Locale
- ILDH : Initiative Locale de Développement Humain
- INDH : Initiative Nationale pour le Développement Humain
- MI : Ministère de l'Intérieur
- MS : Moderately satisfactory (Modérément satisfaisant)
- MU : Moderately unsatisfactory (Modérément Insatisfaisant)
- ONEM : Observatoire National de l'environnement du Maroc
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- OREDD : Observatoire régional de l'Environnement et de Développement Durable
- PCD : Plans communaux de Développement
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- RSMD : Région de Sous-Massa-Draa
- RTT : Région de Tanger-Tétouan
- S : Satisfactory (Satisfaisant)
- U : Unsatisfactory (Insatisfaisant)
- UGP : Unité de Gestion du Projet

## **I. Introduction**

### **I.1 Objectif de l'évaluation**

Conformément au protocole de partenariat entre le PNUD et le FEM, les évaluations finales des projets financés par le FEM et exécutés par le PNUD, sont obligatoires. L'évaluation finale est utile pour la gestion des résultats et sert à renforcer la responsabilisation des chefs de projet, des Bureaux de Pays du PNUD, des Conseillers Techniques Principaux, etc.

L'évaluation finale du projet CB2 permettra de déterminer jusqu'à quel degré les objectifs et les résultats attendus du projet ont été réalisés et d'identifier les principales leçons tirées qui peuvent améliorer la durabilité des acquis de ce projet et favoriser l'amélioration globale des programmes du PNUD. L'évaluation finale fournit un compte rendu de la performance à la fin du cycle du projet, en prenant en compte non seulement la totalité des efforts, de l'élaboration du projet à sa mise en œuvre et à sa clôture, mais aussi la probabilité de durabilité et les répercussions possibles. L'évaluation finale devra conclure avec des recommandations pour des activités de suivi.

L'évaluation finale a pour objet de déterminer l'efficacité et l'efficacé du projet CB2 par rapport à la réalisation de ses résultats escomptés. Elle permet également de déterminer la pertinence et la viabilité des résultats en tant que contributions aux réalisations à moyen et long terme.

### **I.2 Champ d'application et méthodologie**

#### **I.2.1 Champs d'application**

Conformément aux Directives opérationnelles destinées aux agents du FEM pour la réalisation des évaluations finales, l'évaluation finale du Projet CB2 a lieu 5 mois avant la date de la clôture du projet (Septembre 2015) et elle tient compte des opinions de toutes les parties prenantes. L'évaluation finale du projet CB2 concerne sa mise en œuvre et ses réalisations de juillet 2012 (date de l'atelier de démarrage) à fin avril 2015, date de démarrage de la présente évaluation.

L'évaluation finale sera menée conformément aux directives, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM comme l'indiquent les directives d'évaluation du PNUD pour les projets financés par le FEM.

#### **I.2.2 Méthodologie**

L'évaluation finale du Projet CB2 s'est déroulée du 13 avril au 24 mai 2015. La méthodologie utilisée pour cette évaluation est décrite à travers les étapes décrites dans la figure ci-dessous.

Un rapport initial a été préparé par l'évaluateur avant la mission d'évaluation principale. Il détaille la compréhension du projet évalué et indique comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide des : méthodes proposées, sources de données proposées et procédures de collecte des données. Le rapport initial inclut un programme détaillé des tâches, activités et éléments livrables.



### **I.2.2.3 Entretiens avec les parties prenantes**

#### **Echantillonnage**

Sur la base des échanges lors des réunions de briefing et de la revue préliminaire de la documentation du projet, l'évaluateur a sélectionné les parties prenantes et les bénéficiaires à rencontrer ainsi que les sites à visiter [annexe 3 – Liste des parties prenantes et des sites]. L'échantillonnage a été soumis au PNUD et au MDCE qui l'ont validé lors de la remise du livrable 1 de l'évaluation (Rapport Initial). L'unité de gestion du projet a pris en charge la prise de contacts officiels avec les parties prenantes pour la tenue des entretiens avec l'évaluateur.

#### **Questionnaire d'évaluation**

Les objectifs de l'évaluation ont été traduits en questions d'évaluation suivant les critères utilisés pour évaluer les projets FEM-PNUD qui sont (i) la pertinence, (ii) l'efficacité, (iii) l'efficience, (iv) les résultats et (v) la durabilité. Les questions principales ont été considérées et détaillées [annexe 4 – tableau des questions de l'évaluation].

#### **Calendrier des entretiens**

Sur la base de l'échantillonnage, un calendrier préliminaire a été établi pour réaliser les entretiens avec les parties prenantes et les bénéficiaires. Ce calendrier a été réalisé avec suffisamment de souplesse pour pouvoir faire face aux éventuelles difficultés de dernière minute sur le terrain.

#### **Rencontres avec les parties prenantes et les bénéficiaires**

Une série d'entretiens a été réalisée avec les parties prenantes et les bénéficiaires identifiés [annexe 2 – Listes des personnes interrogées] aux niveaux institutionnel et opérationnel (DFCAT, DPE, GREET, OREDD, Communes cibles, etc.). Les entretiens se sont déroulés entre avril et mai 2015 sous forme de 7 entretiens one-to-one et de 2 focus group [annexe 6 – Résumé des entretiens]. Il est à noter que certaines rencontres n'ont pas pu avoir lieu en raison de l'indisponibilité des personnes ciblées, il s'agit notamment de la Coordination Nationale de l'INDH et de la DEA-DGCL. Considérant l'importance de ces deux parties dans la mise en œuvre du projet CB2 et leur implication dans l'atteinte des résultats escomptés, plusieurs relances ont été effectuées soit par l'évaluateur soit par l'Unité de gestion du projet, soit par le PNUD.

### **I.2.2.4 Visite des deux régions pilotes**

Les visites des deux régions pilotes ont été effectuées par l'évaluateur pour évaluer les impacts, recueillir et documenter toute information pertinente qui pourrait être utile à l'évaluation du projet. Ces visites ont été réalisées durant le mois de mai 2015 et ont coïncidé avec les ateliers de restitution des sessions de formation au niveau des régions de Tanger-Tétouan et Sous-Massa-Draa. En marge de ces ateliers, 2 focus groupes ont pu être tenus avec les représentants des communes pilotes, ainsi qu'un certain nombre d'entretiens one-to-one avec les responsables des OREDD, les membres des GREET et d'autres parties prenantes (Association ADELMA-Tanger, ADP-Tiznit, etc.).

**Le choix des deux régions** s'est porté sur Sous Massa-Draa et Tanger-Tétouan. Ce choix est justifié principalement par l'état d'avancement du projet CB2 dans ces régions qui traduisent les deux extrêmes. En effet, lors de la phase d'identification des régions qui piloteront le projet CB2, la liste de critères qui fut élaborée permettait de choisir les régions les mieux outillées, les plus dynamiques (cultures de concertation et de participation établie, risques faibles et ingrédients réunis pour déboucher sur un succès rapide, Bonne mobilisation et adhésion des acteurs, favorable à une action et des résultats rapides, etc.) et qui ont déjà lancé des actions en faveur de l'environnement. Le fait que l'état d'avancement du projet diffère entre les trois régions choisies sur la base de ces critères, pourrait révéler un gisement d'informations quant à la généralisation de la démarche à l'ensemble du territoire.

Aussi, ce choix (Sous Massa-Draa et Tanger-Tétouan) permettra de renseigner sur les meilleures leçons, les bonnes pratiques ; mais également sur les expériences de blocage, retard et difficultés de mise en œuvre.

### **I.2.2.5 Analyse et évaluation**

Cette étape s'est basée sur l'évaluation systématique de toutes les composantes du projet CB2 à travers l'examen des livrables des activités mises en œuvre au sein de chaque composante du projet. Les informations collectées auprès des parties prenantes et des bénéficiaires ont aussi été analysées en vue de développer un rapport d'évaluation provisoire puis une version finale.

### **I.2.2.6 limitations de l'évaluation**

Sans Objet

### **1.2.2.7 Qualité, intégrité et indépendance de l'évaluation**

Pour démontrer l'absence de biais dans la conduite de cette évaluation finale, du projet CB2, l'évaluateur a respecté les trois principes d'indépendance, d'impartialité et de transparence tels que définis dans le document "*Ethical Guidelines*" du GEF Evaluation Office édité en 2007.

L'évaluateur qui n'a participé à aucune phase de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la supervision du projet CB2, a développé une méthodologie (présentée ci-dessus) qui permet d'atteindre des résultats et de formuler des recommandations vérifiés, et présentés de façon indépendante. Durant la conduite de l'évaluation finale du projet CB2, l'évaluateur n'a subi aucune pression de la part des parties prenantes.

Cette évaluation finale donne une présentation globale et équilibrée des forces et des faiblesses du projet objet de l'évaluation. L'impartialité a été assurée par la revue du rapport de l'évaluation finale par le PNUD, le MDCE ainsi que le GEF.

La transparence du processus d'évaluation a été initiée dès l'élaboration de ses termes de références puisqu'ils ont été partagés et validés par toutes les parties prenantes. Les résultats de l'évaluation finale ont été présentés lors d'un atelier auquel ont participé toutes les parties prenantes et leurs commentaires ont été pris en compte dans l'élaboration de la version finale du rapport de l'évaluation. Lors de l'évaluation finale du projet CB2, aucune demande de confidentialité n'a été formulée par les parties prenantes. Il en est de même du contenu des entretiens one to one et ceux des focus groupes.

### **I.2.3 Structure du rapport d'évaluation**

Le rapport d'évaluation est structuré conformément aux exigences du FEM et selon les directives indiquées dans les termes de référence (TdR) [annexe 1 – TdR de l'évaluation]. Ainsi, il comporte 3 principaux chapitres en plus d'une partie résumé, introduction et des annexes.

- Le chapitre I clarifie le but de l'évaluation finale, son champ d'action ainsi que la méthodologie utilisée.
- Le chapitre II aborde le contexte de mise en œuvre du projet, ses objectifs, ses indicateurs, ses parties prenantes et ses résultats escomptés.
- Finalement, le chapitre III donne une conclusion de l'évaluation finale en revenant sur la conception et la formulation du projet, sa mise en œuvre et ses résultats. Ce chapitre dresse également un certain nombre d'enseignements et de recommandations.

## **II. Description et contexte de développement du projet**

### **II.1 Démarrage et durée du projet**

La convention de partenariat a été approuvée par le PNUD le 25 novembre 2011 et le démarrage du projet a eu lieu à partir du mois d'avril 2012 (date du recrutement de la coordinatrice nationale). La durée du projet est fixée à trois ans à partir de la date de la signature. Le document du projet préconise une phase initiale de trois mois qui a été respectée avec la tenue de l'atelier de démarrage le 05 juillet 2012.

Le projet CB2 a été conçu pour être exécuté sur une période de trois années (octobre 2009-octobre 2012) conformément au Document de projet (ProDoc) et à la proposition de projet du FEM. La mobilisation des fonds additionnels du FEM ayant pris du retard, le projet n'a effectivement démarré qu'en avril 2012.

Le Comité de pilotage organe de décision et d'orientation mis en place dans le cadre de ce projet, a recommandé sa prolongation de trois mois pour que le projet atteigne ses objectifs. Il a, en effet, sollicité le FEM lors de sa réunion du mois d'Avril 2015, pour la prolongation de la durée de mise en œuvre en vue de clôturer le projet en septembre 2015.

### **II.2 Problèmes que le projet visait à régler**

En dépit des efforts déployés par le Maroc pour répondre aux engagements en matière d'environnement mondial, la traduction et la mise en œuvre de ces engagements au niveau local restent faibles, empêchant le gouvernement du Maroc de répondre adéquatement à ses engagements de tenir pleinement compte des impératifs de préservation de l'environnement mondial au niveau de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement local. La phase PDF-A du projet CB2 fait état d'une grande expérience et d'un important savoir-faire dans la mise en œuvre des initiatives locales relatives à la gestion de l'environnement mondial, dont la plupart sont basées sur un processus local participatif de planification. Toutefois, ce processus n'inclut pas deux éléments clés :

- la consolidation du processus de planification, du niveau local au niveau national, y compris les niveaux provincial et régional, ce qui entrave l'adoption de politiques et de décisions appropriées, basées sur la gestion intégrée de l'écosystème ;
- la mobilisation des ressources humaines et financières pour l'adoption d'approches méthodologiques de planification d'initiatives locales qui tiennent pleinement compte de la gestion des problèmes d'environnement mondial.

Le niveau local semble le plus approprié actuellement, dans le contexte de l'INDH et de l'initiative de planification stratégique locale, qui sont conçues pour améliorer le développement local dans le cadre du processus général de décentralisation du pays. Par le biais de ces processus, les priorités de gestion environnementale mondiale peuvent être introduites comme partie intégrante de l'agenda du développement local et de la lutte contre la pauvreté qui est la première priorité de développement du Maroc. Le financement du FEM catalysera par conséquent les ressources existantes et les efforts à canaliser dans un cadre institutionnel adéquat pour la planification du développement qui sera propice à la gestion environnementale mondiale.

### **II.3 Objectifs immédiats et de développement du projet**

L'objectif du projet est d'intégrer les objectifs environnementaux mondiaux dans les programmes de l'INDH et dans la planification stratégique locale (PCD), ainsi que dans les processus de budgétisation et de suivi.

Les résultats attendus du projet sont :

1. Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion des problèmes d'environnement mondial dans les procédures de planification et de suivi de l'INDH et de planification stratégique locale est développé
2. Les capacités d'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification locale sont renforcées
3. Un système de gestion adaptative et des leçons tirées du projet établi

#### II.4 Indicateurs de base mis en place

Les indicateurs permettant de mesurer chaque résultat du projet sont :

Résultats	Indicateurs
<p><b>Résultat 1.</b> Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion de l'environnement mondial dans les programmes de l'INDH et dans la planification et le suivi des PCDs est développé.</p>	<p>INDICATEUR 1 Nombre d'outils et de procédures pour l'intégration de l'environnement dans les processus des PCD et de l'INDH élaborés et adoptés.</p> <p>INDICATEUR 2 Un mécanisme de coordination entre les institutions clés concernées par l'intégration de l'environnement mondial dans les PCD et l'INDH est établi.</p> <p>INDICATEUR 3 Un système de suivi et une batterie d'indicateurs des avancées vers les cibles de l'environnement mondial (inclus les indicateurs budgétaires) sont établis pour les PCDs et les programmes de l'INDH.</p>
<p><b>Résultat 2.</b> Les capacités pour l'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification stratégique locale sont renforcées.</p>	<p>INDICATEUR 1 Nombre d'acteurs clés en charge de l'INDH et des PCD qui disposent des capacités pour l'intégration des priorités de l'environnement mondial.</p> <p>INDICATEUR 2 Degré d'intégration des priorités de la gestion environnementale mondiale dans l'INDH et les PCD.</p> <p>INDICATEUR 3 Taux d'augmentation du budget affecté aux actions environnementales dans le cadre de l'INDH et des PCDs.</p> <p>INDICATEUR 4 Une stratégie de généralisation des mécanismes de coordination, des outils et du développement des capacités est validée.</p>
<p><b>Résultat 3.</b> Un système de gestion adaptative du projet des leçons tirées est établi</p>	<p>INDICATEUR 1 Equipe du projet mise en place</p> <p>INDICATEUR 2 Système d'assurance qualité opérationnel</p> <p>INDICATEUR 3 Des mécanismes de gestion des connaissances, de partage de l'information et de dissémination des capacités requises pour la reproductibilité des résultats du projet sont mis en place.</p>

#### II.5 Principales parties prenantes

Les principales parties prenantes du projet sont composées d'acteurs institutionnels (MDCE – DPCC, OREDD, Services régionaux de l'environnement- ; MI – INDH, DGCL (DFCAT, DPE, DEA), Région de Tanger-Tétouan, Région de Sous-Massa-Draa et Région de Tadla-Azilal, Institutions de recherches)- ; d'acteurs techniques et financiers (GIZ, PNUD) ; et de certains acteurs opérationnels (ONG). Ils ont, selon leur profil, des rôles aux niveaux de la stratégie de développement du projet, son co-financement, sa mise en œuvre, la communication et l'information autour de ses composantes et/ou la diffusion de ses résultats. Plus de détails sont disponibles en annexe du rapport.

## II.6 Résultats et produits escomptés

Les résultats attendus du projet peuvent être retracés selon trois composantes : impacts<sup>6</sup>, résultats<sup>7</sup> et produits<sup>8</sup> ainsi que les cibles qui expriment le niveau du résultat attendu quantifiable par rapport aux indicateurs définis.

Impacts	Résultats	Produits	Cibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer les objectifs environnementaux mondiaux dans les programmes de l'INDH et dans la planification stratégique locale (PCD), ainsi que dans les processus de budgétisation et de suivi.</li> <li>- Renforcer les capacités des acteurs locaux pour la création de synergies propices à la mise en œuvre des trois conventions de Rio.</li> </ul>	<p>Résultat 1. Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion de l'environnement mondial dans les programmes de l'INDH et dans la planification et le suivi des PCDs est développé.</p>	<p>Produit 1.1 Approches et outils méthodologiques pour intégrer les engagements relatifs à la gestion de l'environnement mondial dans la planification stratégique locale (PCDs) et les programmes de l'INDH sont consolidés et partagés</p> <p>Produit 1.2 Un mécanisme de coordination entre les institutions clés concernant l'intégration de l'environnement mondial dans la planification stratégique (PCD) et dans les programmes de l'INDH est établi.</p> <p>Produit 1.3 Un système de suivi et une batterie d'indicateurs permettant l'intégration de l'environnement mondial dans les systèmes de suivi des plans communaux de développement (PCDs) des programmes de l'INDH sont établis.</p>	<p>CIBLE 1 Au moins 5 outils d'intégration de l'environnement mondial dans la planification locale et INDH sont développés et adoptés par les acteurs clés</p> <p>CIBLE 2 Le mécanisme de coordination entre les institutions clés pour intégrer la gestion de l'environnement mondial dans la planification stratégique locale (PCDs) et les programmes de l'INDH est mis en place et opérationnel.</p> <p>CIBLE 3 Un système de suivi (une batterie d'au moins 10 indicateurs relatifs à la gestion de l'environnement mondial dans les PCDs et l'INDH) est mis en place, permettant de mesurer l'effort budgétaire et l'impact environnemental.</p>
	<p>Résultat 2. Les capacités pour l'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification locale sont renforcées.</p>	<p>Produit 2.1. Les capacités techniques et institutionnelles des parties prenantes concernées, pour intégrer les questions prioritaires d'environnement mondial dans la planification de développement local</p>	<p>CIBLE 1 Au moins 20 institutions et 200 cadres clés formés et disposent des outils pour l'intégration de l'environnement dans INDH et PCD.</p> <p>CIBLE 2</p>

<sup>6</sup> Améliorations à long terme, en tant que bénéfiques sociaux, économiques ou autres, répondant à des besoins du pays. Le projet ne fait que contribuer à ces améliorations

<sup>7</sup> Effets directs, qualitatifs et quantitatifs, atteints à court et à moyen termes dans le cadre du projet et résultants des outputs.

<sup>8</sup> Produits et services quantifiables fournis ou compétences et capacités développées résultants à court terme directement des activités du projet.

		<p>(PCDs) et dans les projets de l'INDH, sont renforcées</p> <p>Produit 2.2. La gestion de l'environnement mondial, avec des cibles et indicateurs correspondants et budgets affectés, est intégrée et testée dans les communes et initiatives INDH cibles et une stratégie de généralisation est validée.</p>	<p>Au moins 4 PCD et 10 initiatives INDH intègrent de manière systématique les priorités de l'environnement mondial.</p> <p>CIBLE 3 Au moins 10% d'augmentation des budgets de l'INDH et des PCDs testés sont consacrées à la gestion environnementale mondiale.</p> <p>CIBLE 4 Une stratégie de généralisation des outils d'intégration de l'environnement mondial dans l'INDH et les PCD est validée</p>
	<p>Résultats 3 et 4. Un système de gestion adaptative du projet des leçons tirées est établi</p>	<p>Produit 3.1 L'équipe de gestion du projet est mise en place et opérationnelle.</p> <p>Produit 3.2. Des mécanismes de gestion des connaissances et de communication élargie établis et opérationnels pour servir l'objectif du projet.</p>	<p>CIBLE 1 Unité de gestion mise en place et opérationnelle</p> <p>CIBLE 2 Le plan de suivi-évaluation et d'assurance qualité actualisé et mis en œuvre</p> <p>CIBLE 3 Les acquis de connaissance du projet (leçons et bonnes pratiques) sont consolidés et diffusés.</p>

### III. Conclusions

#### III.1 Conception/Formulation du projet

##### III.1.1 Analyse du cadre logique

Le ProDoc du projet présente en annexe 4 une matrice du cadre logique complète et comprenant aussi bien les objectifs et résultats que les indicateurs d'impact et la description de leur situation de référence. Cette matrice est complétée par les cibles et les sources de vérification ainsi que les hypothèses et risques qui concourent aux résultats escomptés.

##### Logique d'intervention du projet

Une analyse a été réalisée sur la base du cadre logique à disposition pour vérifier si les différentes étapes retenues pour son déroulement concourent à atteindre l'objectif assigné.

##### ***Cohérence entre l'objectif et les résultats à atteindre***

L'objectif du projet est d'intégrer les objectifs environnementaux mondiaux dans les programmes de l'INDH et dans la planification stratégique locale (PCD), ainsi que dans les processus de budgétisation et de suivi. Cet objectif doit être atteint grâce à l'accomplissement des résultats escomptés du projet. A ce propos, trois résultats à atteindre (Le cadre institutionnel...développé, les capacités...renforcées et le système de gestion...établi) ont été déclinés dans le cadre du projet.

Le ciblage des institutions et la définition de leurs rôles et responsabilités dans l'intégration de la démarche IEL dans la planification locale (résultat 1) s'impose comme étant le premier pas à accomplir pour le projet en vue d'instaurer une coordination entre les institutions à la faveur d'une gestion rationnelle de l'environnement au niveau local. L'application de la démarche IEL sur le terrain doit être accompagnée par le renforcement des capacités locales des parties prenantes impliquées dans le processus. Ce point est couvert par le résultat 2 du projet. Le résultat 3, dans un souci de généralisation de l'approche IEL, focalise sur la mise en place d'un mécanisme de gestion des connaissances, de partage de l'information et de dissémination des capacités.

A la lumière de ce qui précède, il existe une bonne cohérence entre l'objectif du projet et les résultats attendus. Cependant, le cadre logique aurait gagné en clarté et en pertinence s'il avait présenté l'échelle d'intervention du projet (national, pilotes de régions-provinces-communes) ainsi qu'un échéancier de réalisation des résultats : L'échelle d'intervention aurait permis de présenter les critères de choix des pilotes et de fixer le nombre de zones administratives d'intervention (activités qui a consommé beaucoup de temps du projet à cause de la multiplicité des intervenants pour la valider). Quant à l'échéancier, il aurait permis d'ordonner les activités retenues et aurait évité les retards de démarrage en focalisant sur les premières étapes de l'exercice.

##### ***Cohérence entre les résultats et les produits/activités établis***

Généralement, les produits/activités permettent l'atteinte des résultats attendus du projet. Ils manquent toutefois, dans certains cas, des précisions et une formulation précise de leur contenu comme donné ci-dessous :

<b>Résultat 1 : Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion de l'environnement mondial dans les programmes de l'INDH et dans la planification et le suivi des PCDs est développé.</b>	
Produit 1.1 Approches et outils méthodologiques pour intégrer les engagements relatifs à la gestion de l'environnement mondial dans la planification stratégique locale (PCDs) et les programmes de l'INDH sont consolidés et partagés	Citer "les programmes de l'INDH" porte à confusion car le projet cible les ILDH qui sont l'outil de planification au même titre que les PCD. Dans le Produit 2.1 on parle même de projets INDH alors que ces derniers ne sont pas les

	outils de planification, ils émanent plutôt des ILDH.
Produit 1.3 Un système de suivi et une batterie d'indicateurs permettant l'intégration de l'environnement mondial dans les systèmes de suivi des plans communaux de développement (PCDs) des programmes de l'INDH sont établis.	<p>Ce produit est réalisé suite à l'application de l'approche et des outils méthodologiques du Produit 1.1.</p> <p>Cette application nécessite le renforcement préalable des capacités locales sur l'utilisation des outils et ensuite leur application sur des cas concrets pour arriver à définir les indicateurs de suivi selon les spécificités de chaque région. Tout ce travail nécessite par ailleurs, de connaître le champ d'intervention (national, régional, zones pilotes, etc.).</p> <p>Ce produit aurait dû figurer comme Produit 2.3 du résultat 2.</p>
<b>Résultat 3 : Un système de gestion adaptative et des leçons tirées du projet établi</b>	
Produit 3.1. Infrastructure de gestion du projet mise en place et opérationnelle.	<p>Ce produit correspond à la première étape dans la mise en œuvre du projet. La citer dans le résultat 3 porte à confusion, d'autant plus qu'il n'y a pas de plan d'ordonnement des activités.</p> <p>En outre, ce produit ne semble avoir aucun lien avec l'énoncé du résultat 3. Certes, c'est l'UGP qui est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de communication mais elle ne constitue pas en soit le système de gestion adaptative.</p> <p>Le produit 3.1 aurait dû figurer dans le résultat 1.</p>

### **Stratégie du projet**

Le contexte de mise en œuvre du projet est marqué, comme cité précédemment, par les conclusions du projet ANCRE selon lequel les capacités inadéquates des acteurs locaux constituent un obstacle majeur à l'établissement d'une dynamique pérenne de développement local. Ces insuffisances contrecarrent la création de synergies propices à la mise en œuvre des trois Conventions et de leur insertion effective dans la réalité des communautés locales. En vue de faire face à ces lacunes et de permettre au Maroc de répondre à ses obligations vis-à-vis des trois conventions de Rio, le projet a opéré une stratégie d'intervention basée sur 3 principaux résultats : développement du cadre institutionnel, renforcement des capacités locales et partage de l'information et dissémination des capacités.

En dépit de la multiplicité des outils de planification, l'INDH et la planification stratégique locale apparaissent comme les processus les plus complets. Les processus de l'INDH et de planification stratégique locale ont adopté une approche globale et intégrée qui tient compte de la décentralisation des structures de l'Etat. Pour toutes ces raisons, ces deux initiatives ont été sélectionnées comme un vecteur puissant pour ce projet.

L'enchaînement des résultats proposé par le projet CB2 présente une logique cohérente permettant d'établir une assise institutionnelle aux activités du projet et leur traduction sur le terrain en action concrète de gestion rationnelle de l'environnement.

Il faut aussi souligner que les résultats du projet sont ambitieux par rapport au budget alloué, d'autant plus que l'échelle d'intervention n'a pas été limitée dans le ProDoc. Même si le choix s'est porté sur trois régions seulement, leur éloignement et l'absence de coordonnateurs locaux du projet au niveau de ces régions doit avoir un impact sur les délais et les budgets. Cependant, le projet a bénéficié d'un contexte favorable qui a catalysé sa mise en œuvre, en ce sens que le chantier de régionalisation avancée est en cours et que la Charte Nationale sur l'environnement et le Développement Durable fut adoptée en mars 2014.

La stratégie de sortie du projet est en cours d'élaboration (à la date de cette évaluation finale). L'extension de la date de clôture à Septembre 2015 a été demandée par l'UGP (et acceptée par le GEF) pour finaliser cette stratégie.

### **Indicateurs du projet**

La présence dans le cadre logique de cibles appuie le choix d'indicateurs mesurables. En effet, les cibles sont pour la plupart spécifiques, réalistes, atteignables et quantifiables dans le temps, donc mesurables sur la période du projet. Ceci permet une évaluation des réalisations du projet par rapport aux conditions de référence au démarrage.

L'analyse qui suit permet de relever les incohérences dans la formulation des indicateurs et/ou de leurs cibles, elle permet également de vérifier si le choix des indicateurs est conforme ou pas par rapport à l'approche SMART. Le tableau ci-dessous se lit avec la légende suivante :

	Indicateur SMART (5 critères couverts)
	Indicateur partiellement SMART (3 à 4 critères couverts)
	Indicateur non SMART (2 critères couverts)

### **Résultat 1 : Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion de l'environnement mondial dans les programmes de l'INDH et dans la planification et le suivi des PCDs est développé.**

<b>Indicateur</b>	<b>Évaluation</b>	<b>Commentaires</b>
Nombre d'outils et de procédures pour l'intégration de l'environnement dans les processus des PCD et de l'INDH élaborés et adoptés.	 partiellement SMART (3 à 4 critères couverts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifique car l'action est clairement établie.</li> <li>• Mesurable car sa cible fixe à 5 le nombre d'outils.</li> <li>• Son accessibilité ne peut être évaluée car les outils ne sont pas spécifiés (outils complexes ou simples ?)</li> <li>• Pertinent car rattaché directement à l'activité</li> <li>• Non limité dans le temps</li> </ul>
Un mécanisme de coordination entre les institutions clés concernées par l'intégration de l'environnement mondial dans les PCD) et l'INDH est établi.	 partiellement SMART (3 à 4 critères couverts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifique car l'action est clairement établie.</li> <li>• Mesurable car sa cible fixe à 1 le nombre de mécanismes.</li> <li>• Son accessibilité ne peut être évaluée car le mécanisme n'est pas spécifié (complexe ou simple ?)</li> <li>• Pertinent car rattaché directement à l'activité</li> <li>• Non limité dans le temps</li> </ul>

<p>Un système de suivi et une batterie d'indicateurs des avancées vers les cibles de l'environnement mondial (inclus les indicateurs budgétaires) sont établis pour les PCDs et les programmes de l'INDH.</p>	<p>⌚ partiellement SMART (3 à 4 critères couverts)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifique car l'action est clairement établie.</li> <li>• Mesurable car sa cible fixe à 1 le nombre de systèmes de suivi et à 10 le nombre d'indicateurs.</li> <li>• Son accessibilité ne peut être évaluée car le système de suivi et les indicateurs ne sont pas définis (complexes ou simples ?)</li> <li>• Pertinent car rattaché directement à l'activité</li> <li>• Non limité dans le temps</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Résultat 2 : Les capacités pour l'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification locale sont renforcées.**

Indicateurs	Évaluation	Commentaires
<p>Nombre d'acteurs clés en charge de l'INDH et des PCD qui disposent des capacités pour l'intégration des priorités de l'environnement mondial.</p>	<p>⌚ partiellement SMART (3 à 4 critères couverts)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifique car l'action est clairement établie.</li> <li>• Mesurable car sa cible fixe à 20 institutions et 200 cadres clés.</li> <li>• Accessible et réalisable</li> <li>• Pertinent car rattaché directement à l'activité</li> <li>• Non limité dans le temps</li> </ul>
<p>Degré d'intégration des priorités de la gestion environnementale mondiale dans l'INDH et les PCD.</p>	<p>⌚ partiellement SMART (3 à 4 critères couverts)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifique car l'action est clairement établie.</li> <li>• Mesurable car sa cible fixe à au moins 4 PCD et 10 initiatives INDH qui intègrent systématiquement l'approche IEL</li> <li>• Accessible et réalisable</li> <li>• Pertinent car rattaché directement à l'activité</li> <li>• Non limité dans le temps</li> </ul>
<p>Taux d'augmentation du budget affecté aux actions environnementales dans le cadre de l'INDH et des PCDs.</p>	<p>⌚ partiellement SMART (3 à 4 critères couverts)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifique car l'action est clairement établie.</li> <li>• Mesurable car sa cible fixe à au moins 10% le taux d'augmentation du budget</li> <li>• Accessible et réalisable</li> <li>• Pertinent car rattaché directement à l'activité</li> <li>• Non limité dans le temps</li> </ul>
<p>Une stratégie de généralisation des mécanismes de coordination, des outils et du développement des capacités est validée.</p>	<p>⌚ partiellement SMART (3 à 4 critères couverts)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifique car l'action est clairement établie.</li> <li>• Mesurable car sa cible fixe à 1 stratégie</li> <li>• Accessible et réalisable</li> <li>• Pertinent car rattaché à l'activité</li> <li>• Non limité dans le temps</li> </ul>

### Résultat 3 : Un système de gestion adaptive du projet des leçons tirées est établi

Indicateur	Évaluation	Commentaire
Equipe du projet mise en place	⚠️ partiellement SMART (3 à 4 critères couverts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifique car l'action est clairement établie.</li> <li>• Mesurable</li> <li>• Accessible et réalisable</li> <li>• Pertinent car rattaché directement à l'activité</li> <li>• Non limité dans le temps</li> </ul>
Système d'assurance qualité opérationnel	⚠️ partiellement SMART (3 à 4 critères couverts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifique car l'action est clairement établie.</li> <li>• Mesurable</li> <li>• Accessible et réalisable</li> <li>• Pertinent car rattaché directement à l'activité</li> <li>• Non limité dans le temps</li> </ul>
Des mécanismes de gestion des connaissances, de partage de l'information et de dissémination des capacités requises pour la reproductibilité des résultats du projet sont mis en place.	⚠️ partiellement SMART (3 à 4 critères couverts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifique car l'action est clairement établie.</li> <li>• Mesurable</li> <li>• Accessible et réalisable</li> <li>• Pertinent car rattaché directement à l'activité</li> <li>• Non limité dans le temps</li> </ul>

#### III.1.2 Hypothèses et risques

Le cadre logique comprend également des hypothèses et des risques identifiés pour chaque résultat attendu. Les hypothèses sont, dans leur majorité, pertinentes, applicables et réalistes au regard du cadre du projet.

À part les risques liés au résultat 3 qui lui sont intrinsèques, les risques présentés dans la matrice du cadre logique sont dans l'ensemble des risques externes pouvant entraver la réalisation du projet. Le ProDoc présente une description de ces risques (opérationnels, organisationnels, politiques, réglementaires et stratégiques) ainsi que les mesures de leur atténuation et gestion.

Le risque le plus important pour le projet est représenté par la non-implication de la DGCL et de l'INDH dans le projet : si le ProDoc identifie les PCD comme outils de planification stratégique locale dont le développement par les communes est appuyé par la DGCL (DFCAT, DPE), il ne pointe pas les Initiatives Locales de Développement Humain (ILDH) comme outils de planification locale développés par les Comités Locaux de Développement Humains (CLDH) au sein de l'INDH. Cette entité institutionnelle (CLDH) devait être désignée dans le ProDoc comme étant la garante à l'échelle locale de l'intégration de la démarche IEL au sein de l'INDH.

#### III.1.3 Enseignements tirés des autres projets pertinents incorporés dans la conception du projet

La conception du projet a pris en considération les leçons tirées de projets similaires destinés à soutenir le développement durable au niveau local, notamment l'évaluation du projet Agenda 21. Cette dernière a montré que les futures actions pour l'institutionnalisation du programme doit être axée sur trois dimensions complémentaires qui permettraient une définition claire de leurs rôles au sein des services techniques existants : i) L'appui fourni à la société civile, ii) L'appui fourni aux municipalités, iii) L'appui fourni à une mise en œuvre continue du programme local de l'Agenda 21.

La stratégie du projet CB2 s'est inspirée des recommandations de l'évaluation du projet Agenda 21 au Maroc, et elle a consisté à adopter une approche en plusieurs volets pour catalyser l'intégration de l'environnement mondial dans l'INDH et dans le processus de planification stratégique locale. Cette approche vise à transformer les activités du projet, dès le début de sa mise en œuvre, en actions de sensibilisation adressées à tous les acteurs locaux et en cellules d'appui pour les élus, les techniciens et les associations. La section suivante apporte plus d'éclairage sur cet aspect.

#### **III.1.4 Participation prévue des parties prenantes**

Dès sa conception, le projet CB2 a pris le soin d'impliquer tous les acteurs susceptibles d'être intéressés par le projet. La liste de ces acteurs fut élaborée sur la base de la liste des acteurs ayant participé à la première phase du projet ANCRE. Par la suite, un atelier national de présentation du projet fut tenu et auquel ont participé tous les acteurs identifiés.

Les principales parties prenantes identifiées comme étant les premiers bénéficiaires de la mise en œuvre du projet sont :

- Ministère de l'Intérieur (MI)/DGCL
- Ministère Délégué Chargé de l'Environnement (MDCE)
- Agence de Développement Social (ADS)
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM)
- Ministre du Développement social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS)
- Organisations Non Gouvernementales (ONG)
- Centres de recherche

L'annexe 5 du ProDoc décrit leurs implications et leurs rôles dans le cadre du projet.

Sur le plan décisionnel, les représentants du MI (DEA-DGCL et INDH), du MDCE (DPCC) ainsi que les représentants de l'agence d'exécution (PNUD) ont été impliqués dans le Comité de pilotage du projet. Ce dernier se réunit une fois par an pour valider les rapports d'activités des années précédentes et le plan d'actions annuel). Il est chargé de la direction globale et de la gestion du projet et dirige le projet dans les limites établies par la direction générale du projet.

Sur le plan opérationnel, la majorité des parties prenantes a été impliquée à deux niveaux : i) gestion locale en siégeant au sein des Groupes Régionaux sur les Enjeux Environnementaux Transversaux (GREET) composés par 1/3 représentants des institutions publiques, 1/3 des collectivités territoriales et 1/3 d'autres acteurs (privé, universités, centres de recherches, ONG, associations, etc.). Un groupe restreint au sein du GREET constitué par un représentant du conseil régional (président de la commission environnement), un représentant de la Wilaya (Service environnement), le directeur de l'OREDD, et le Chef du Service régional de l'Environnement, constitue le comité de suivi local du projet CB2. ii) à travers des sessions de formation technique sur les outils développés par le projet en vue de l'intégration de la gestion de l'environnement mondial au niveau local (IEL).

#### **III.1.5 Approche de réplication**

La reproductibilité des résultats du projet est au centre de la stratégie et de la conception du projet et sa stratégie vise à ce que l'approche du projet soit activement diffusée pour inspirer les initiatives similaires entreprises au Maroc et ailleurs. Ceci se traduit au niveau du cadre logique du projet CB2 par le résultat 3 qui vise à *"établir un mécanisme de gestion des connaissances, qui permettra de retenir et de codifier les principales leçons tirées ; les bonnes pratiques seront identifiées et diffusées à travers des circuits établis de communication"*.

Les structures institutionnelles mises en place dans le cadre du projet, ont été sensibilisées, formées et ont participé au suivi de la mise en œuvre du projet. Elles sont formées de représentants de services extérieurs, d'autorité locale et du tissu associatif local. Ces représentants sont les acteurs du

développement local et son outillés grâce au projet CB2 pour dupliquer l'approche IEL dans les autres communes dans le territoire de leur intervention.

La communication et le partage d'informations sur les résultats du projet et sur les principales leçons ainsi que sur les bonnes pratiques identifiées seraient un atout majeur pour catalyser la réplification du projet CB2 dans l'ensemble des communes du Royaume, mais également dans les pays arabes voisins ainsi que dans les pays africains francophones.

### III.1.6 Avantage comparatif du PNUD

L'avantage comparatif du PNUD dans le cadre de ce projet est présenté ci-après :

Axe	Composante
<b>Connaissance et expertise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience du PNUD dans le domaine de l'intégration des questions environnementales mondiales dans la gestion locale, lui permettant de disposer d'une connaissance technique et opérationnelle dans le domaine</li> <li>- Expertise dans le renforcement des capacités, aux niveaux institutionnel et opérationnel, dans les pays partenaires</li> <li>- Adoption d'un processus participatif permettant l'implication des parties prenantes locales dès la conception du projet CB2</li> </ul>
<b>Ressources financières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantie de la disponibilité des fonds pour la mise en œuvre du projet</li> <li>- Transparence dans l'usage des fonds et leur traçabilité</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication et réactivité du Bureau du PNUD au Maroc et traçabilité de l'information</li> <li>- Rôle de coordination au niveau national assuré de manière efficace et satisfaisante pour les parties prenantes</li> <li>- Cohésion au sein de l'équipe de gestion du projet</li> </ul>

### III.1.7 Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur

Depuis le lancement du projet CB2, plusieurs actions et initiatives ont été introduites dans des domaines qui touchent la problématique de la gestion de l'environnement. La section suivante présente quelques interventions qui méritent d'être mentionnées en raison de leur synergie et de leur effet de levier sur le projet.

Intervention	Lien avec le projet
<b>Cadre légal</b>	
<b>Nouvelle constitution 2011</b>	Accorde aux conventions internationales dûment ratifiées par le Maroc, dans le cadre des dispositions de la Constitution et des lois du Royaume, et dès la publication de ces conventions, la primauté sur le droit interne du pays, et harmoniser en conséquence les dispositions pertinentes de sa législation nationale.
<b>Charte Nationale sur l'Environnement et le Développement Durable</b>	les droits et devoirs inhérents à l'environnement et au développement durable reconnus aux personnes physiques et morales. La Charte proclame les principes qui devront être respectés par l'État, les collectivités territoriales et les établissements et entreprises publics.

<b>Régionalisation avancée</b>	<p>Adoption en janvier 2015 du projet de loi organique 111-14 relative aux régions, le projet de loi organique 112-14 concernant les préfectures et les provinces et le projet de loi organique 113-14 sur les communes.</p> <p>Ces projets de lois organiques se réfèrent aux dispositions de l'article 146 de la Constitution visant l'instauration d'une régionalisation avancée.</p> <p>L'élaboration de ces trois textes procède d'une approche participative, menée entre juin 2014 et janvier 2015.</p>
<b>Cadre institutionnel</b>	
<b>Nouvelle constitution 2011</b>	<p>Art. 13 : Les pouvoirs publics œuvrent à la création d'instances de concertation, en vue d'associer les différents acteurs sociaux à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques.</p> <p>Article 31 : L'État, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens à disposition pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir des droits ... • à l'accès à l'eau et à un environnement sain, • au développement durable.</p>

### III.1.8 Modalités de gestion

Au niveau global, vis-à-vis du FEM, le PNUD agit en tant qu'agence de mise en œuvre du projet CB2. Au niveau national, ce projet a été exécuté et mis en œuvre conformément aux modalités de mise en œuvre nationale du PNUD Maroc selon les orientations du ProDoc et du cadre logique du projet (cf. rapports annuels de revue du projet). En outre, le MDCE est le partenaire de mise en œuvre nationale.

En vue de gérer la mise en œuvre du projet à des degrés différents, plusieurs organes ont été institués:

<b>Organe</b>	<b>Responsabilités</b>
<b>Agence de mise en œuvre Nationale</b>	<p><b>Directeur National du Projet et Directrice adjointe du Projet :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exécuter et mettre en œuvre le projet par le MDCE</li> <li>- Mettre en œuvre le projet sous la tutelle de la DPCC</li> <li>- Coordination étroite avec la DGCL et l'INDH</li> </ul>
<b>Cellule d'exécution du projet (CEP)</b>	<p><b>Composée des représentants du PNUD, du MDCE, de la DGCL et de l'INDH</b>, est en charge du suivi de la mise en œuvre du projet.</p> <p>Les principales responsabilités de la CEP sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Examen, sélection et validation du recrutement de l'unité de gestion (Coordonnateur National du Projet)</li> <li>-Elaboration et validation du plan de travail annuel et rapports trimestriels</li> <li>-Examen et validation des TDR de toutes les activités du projet</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Examen et validation de tous les livrables</li> <li>-Visites de terrain pour le suivi des activités du projet</li> <li>-Coordination avec les différentes directions au sein des départements concernés</li> </ul>
<b>Comité de pilotage du projet (CPP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evalue et approuve les plans du projet soumis par le coordonnateur national du projet</li> <li>- Engage les ressources du projet requises par le plan</li> <li>- Fournit les grandes lignes et la direction du projet, dans la limite des contraintes spécifiées</li> <li>- Passe en revue chaque étape finalisée du projet et approuve les avancées de l'étape suivante</li> <li>- Assure la direction ad hoc et fournit des conseils pour les situations exceptionnelles lorsque les compétences sont dépassées</li> <li>- Estime et décide des changements relatifs au projet</li> <li>- S'assure que tous les livrables prévus à chaque étape soient livrés de manière satisfaisante</li> <li>- Passe en revue et approuve le rapport final du projet (le cas échéant)</li> <li>- Emet des recommandations pour les actions de suivi le cas échéant</li> </ul>
<b>Assurance Qualité (PNUD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement de l'UGP dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des différentes activités du programme ;</li> <li>- Vérification de façon continue de l'adéquation des différents plans de travail avec les dispositions du Document de programme et proposer les éventuels ajustements nécessaires;</li> <li>- Analyse, de façon continue, de la situation du projet concernant le lien entre les aspects techniques et financiers, identifier et informer des éventuels problèmes et contribuer au développement des solutions adéquates.</li> </ul>
<b>Coordonnateur national du projet (CNP)</b>	<p>Le CNP est en charge de la gestion quotidienne et de la prise de décision du projet. La première responsabilité du directeur du projet est de veiller à ce que le projet produise les livrables spécifiés dans le PID, à la norme de qualité requise, et ce, en respectant les délais et les coûts.</p>

L'agence de mise en œuvre retenue par le PNUD et le gouvernement du Maroc a été le SEEE (actuellement MDCE). L'exécution des activités du projet a été assurée par l'UGP au sein du MDCE. Elle est composée d'un directeur national du programme (désigné par le Gouvernement), d'un directeur adjoint, (désigné par le Gouvernement), d'une coordinatrice nationale (recruté par le projet), de trois membres de l'équipe (un cadre pour superviser les travaux au niveau de chaque région pilote) et d'une assistante administrative et financière (recruté par le projet).

Les activités du projet ont été prises en charge de manière efficace par cette équipe. Ceci est démontré par les plans de travail élaborés et soumis au PNUD (qui les a approuvés) et les rapports d'activités périodiques préparés par l'UGP.

L'architecture de gestion du projet a ciblé la participation de diverses parties prenantes à des niveaux institutionnel ou opérationnel différents en vue de mettre à profit leurs compétences dans l'exécution et/ou le suivi des activités du projet. Cette approche a favorisé le contrôle des phases du projet, le suivi de leurs réalisations et leurs qualités ainsi que la validation de l'atteinte des objectifs ciblés. De plus, l'implication de la DGCL à travers ses trois directions (DFCAT, DEA et DPE) aux côtés du MDCE, a créé un consensus autour du projet, renforcé par le partage d'informations et de compétences dans une perspective d'appropriation. Cette dernière s'exprime à travers la manifestation d'intérêt de la part de la DFCAT pour l'adoption (après adaptation) des outils de renforcement des capacités élaborés par le projet CB2 en vue de l'intégration de la démarche IEL dans la planification stratégique locale.

L'architecture de la gestion du projet fut complétée en cours de la mise en œuvre par la création des Groupes Régionaux sur les Enjeux Environnementaux Transversaux (GREET) au niveau de chacune de trois régions pilotes. Les GREET sont composés par 1/3 représentants des institutions publiques, 1/3 des collectivités territoriales et 1/3 d'autres acteurs (privé, universités, centres de recherches, ONG, associations, etc.). Un groupe restreint au sein du GREET constitué par un représentant du conseil régional (président de la commission environnement), un représentant de la Wilaya (Service environnement), le directeur de l'OREDD, et le Chef du Service régional de l'Environnement, constitue le comité de suivi local du projet CB2.

## **III.2 Mise en œuvre du projet**

### **III.2.1 Gestion adaptative (modifications apportées à la conception du projet et résultats du projet lors de la mise en œuvre)**

De manière globale, l'UGP a pu s'adapter et réagir efficacement aux contraintes ou événements intervenant dans la mise en œuvre du projet en y apportant des solutions adaptées (lancement d'activités prioritaires, désignation de points focaux au sein du comité pilotage du projet, synergie entre activités, sensibilisation des parties prenantes, plaidoyer, etc.) dans une optique d'optimisation des résultats et de limitation des blocages. Lors du processus du choix des régions pilotes, cinq régions ont été initialement choisies (le choix final se limitant à trois régions). L'UGP a effectué des séminaires de présentation du projet CB2 au niveau de ces 5 régions. Ces séminaires ont permis de sensibiliser les acteurs régionaux sur la nécessité d'entreprendre une action environnementale intégrée ainsi qu'une prise de conscience sur leur rôle clé en matière d'animation territoriale.

Sur le plan conceptuel, l'implémentation du projet CB2 n'a pas connu de changement quant aux objectifs initialement établis. Cependant, en ce qui concerne la planification générale, une demande de prolongation de 6 à 9 mois a été formulée en novembre 2013 en vue de combler les retards occasionnés dans le démarrage officiel du projet (avril 2012) et pour le démarrage effectif des activités en septembre 2013. En outre, suite au retard accusé dans l'élaboration de la stratégie de généralisation, une autre période de prolongation de 5 mois a été introduite en avril 2015 en vue de clore finalement le projet fin septembre 2015.

Sur le plan opérationnel, l'enchaînement des activités a été adapté en vue d'optimiser le temps. En effet, en raison des retards dans le choix des régions et des communes cibles, les autres activités d'élaboration des outils et procédures de l'IEL (cadre de référence, directives régionales IEL, outils méthodologiques, etc.) ont été lancées. Le but était d'éviter d'entraver le déroulement du projet.

Sur le plan organisationnel, au sein du Comité de Pilotage du Projet (CPP), des points focaux furent nommés pour établir un plan d'action sur les thématiques relatives au processus de formation (DFCAT), pour les PCD (DPE) et pour les ILDH (CN-INDH) et d'effectuer leur suivi avec la Coordinatrice Nationale du Projet (CNP). Par ailleurs des GREET ont été formés au niveau de chacune des régions pilote pour assurer l'opérationnalisation du projet au niveau régional. Ces GREET s'adossent aux OREED et aux services régionaux de l'environnement.

### III.2.2 Partenariats (avec les parties prenantes pertinentes impliquées dans le pays/la région)

En prévision de la stratégie de généralisation de l'approche IEL et de la batterie d'outils et procédures développés dans le cadre du projet CB2, les partenaires au projet ont manifesté, dès le démarrage des travaux sur le Produit 1, leur intérêt dans l'adoption des résultats finaux et leur utilisation pour le développement de leurs stratégies et projets. Ceci atteste du degré d'appropriation des résultats du projet CB2 par les partenaires.

Ainsi, la DGCL à travers sa Direction de formation des cadres (DFCAT), compte utiliser les outils méthodologiques de l'approche IEL (après leur adaptation) dans le kit de formation destiné aux Secrétaires Généraux (SG) des communes. En effet, la DFCAT assure la formation des SG nouvellement nommés et propose une formation continue à tous les SG relevant des Communes Territoriales. Ces formations seraient l'espace idoine pour renforcer les capacités des responsables communaux dans le domaine de l'intégration de l'environnement mondial dans la gestion locale. La DFCAT et la DPCC ont envisagé de signer un accord de partenariat sur toutes thématiques de renforcement des capacités liées au domaine de l'environnement et de développement durable.

Par ailleurs, la GIZ dont le projet ACCN présente plusieurs résultats similaires à ceux du projet CB2, a participé aux travaux de simplification des outils méthodologiques développés dans le cadre du projet CB2. La GIZ compte utiliser ces outils dans ses programmes de renforcement des capacités.

En outre, le MDCE a prévu de signer une convention de partenariat avec l'association des présidents de communes pour généraliser l'utilisation de l'approche IEL. La signature de cette convention, initialement prévue lors de l'atelier du 1<sup>er</sup> juin 2015, a été reportée. Elle devrait avoir lieu avant la date d'achèvement du projet CB2.

L'ONU-femmes dans le cadre d'un projet d'appui à la planification sensible au Genre intégrant l'adaptation au changement climatique, a développé et est en train de tester au niveau de 8 communes de la province d'Errachidia, l'implémentation d'une application SIC gendérisé et enrichi par les indicateurs de réduction des risques et désastres climatiques. L'ONU-femmes a pu avoir l'aval de la DGCL pour la réalisation de ce travail sur une application hors SIC qui sera intégrée par la suite dans l'édition officielle du SIC. Un accord a été conclu avec ce projet pour que l'intervention du CB2 vienne compléter cette application par l'intégration des autres aspects environnementaux globaux qui n'ont pas été pris en considération dans le SIC\_GCC, en particulier les aspects relatifs à la préservation de la biodiversité, pour proposer une application SIC\_DD. Une fois élaborée, cette application sera mise à disposition du projet ONU-femmes pour test au niveau de ces zones d'intervention. Elle sera également testée au niveau des communes pilotes CB2 dont il est prévu le verdissement du PCD.

### III.2.3 Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative

Aspects	Prise de décision
<b>2012</b>	
Aires d'intervention du projet	Reconsidérer la proposition d'intervenir sur plus d'une région. Procéder au choix des sites d'intervention du projet.
<b>2013</b>	
P1 : cadre institutionnel développé	Synergie avec d'autres programmes
P2 : capacités des acteurs renforcées	Choix des communes pilotes doit se faire parmi les 35 communes membres des GREET

P3 : mécanismes de dissémination de l'information, de gestion des connaissances et de communication sont établis et opérationnels	Validation du plan de communication et priorisation des actions de communication avec le CPP et les régions pilotes
<b>2014</b>	
P3 : mécanismes de dissémination de l'information, de gestion des connaissances et de communication sont établis et opérationnels	<p>Mettre le focus sur l'élaboration de la stratégie de généralisation et sur les aspects de capitalisation et de gestion des connaissances.</p> <p>Procéder à la mise en ligne de la page web du projet</p> <p>Présenter les résultats et produits du projet aux décideurs DGCL et INDH</p>

### III.2.4 Financement du projet

Cette évaluation de la gestion financière vise à faire un état des lieux de l'utilisation des ressources depuis le début du projet et ne peut remplacer un audit financier externe. L'évaluation de la gestion financière du projet est réalisée à l'aide des plans de travail annuels (AWP) et les CDR recueillis auprès de l'UGP. Au cours de la période 2012-2015, l'exécution financière du projet a bénéficié des services d'une assistante administrative et financière travaillant au sein de l'équipe de l'UGP. L'administration des finances du projet est bien organisée et efficace.

Le tableau suivant présente le budget total du projet prévu initialement dans le ProDoc sur les 3 années que devrait durer la mise en œuvre du projet.

Budget FEM						
Années	2011	2012	2013	2014	Total	%
Résultat 1		23 000	33 000	31 000	87 000	0.19
Résultat 2		67 000	67 000	65 000	199 000	0.43
Résultat 3		40 000	42 000	44 000	126 000	0.27
Gestion du projet	9 000	13 000	13 000	13 000	48 000	0.11
<b>Total FEM</b>	<b>9 000</b>	<b>143 000</b>	<b>155 000</b>	<b>153 000</b>	<b>460 000</b>	
Co-financement						
Gouvernement en espèces						
Résultat 1		26 000	26 000		52 000	0.41
Résultat 2		24 000	24 000		48 000	0.38
Résultat 3		9 000	8 950	8 950	26 900	0.21
Total		<b>59 000</b>	<b>58 950</b>	<b>8 950</b>	<b>126 900</b>	
Gouvernement en nature						
Total	<b>100 000</b>					
PNUD Maroc						
Gestion du projet		34 000	33 000	33 000	<b>100 000</b>	
<b>Total général</b>	<b>786 900</b>					

Les 9000 \$ initialement prévus sur le fonds FEM pour la gestion du projet au cours de l'exercice 2011 ont été finalement répartis sur les trois années de la contribution du FEM à raison de 6000\$ pour l'année 2012, 2000\$ pour l'année 2013 et 1000\$ pour l'année 2014.

Le budget total prévu y compris la contribution du gouvernement (en espèces et en nature) et du PNUD est de 786 900 USD. Le budget FEM tel qu'il apparaît au document de projet est de 460 000 USD soit 58% du budget total. Le gouvernement marocain avait prévu d'apporter des ressources financières en nature et en espèces à hauteur de 226 900 USD, soit de 29 % du budget global. La contribution du PNUD s'élève à 100 000 USD (13% du budget total).

Le tableau suivant présente les budgets annuels actualisés suivant les plans de travail annuels validés. L'année en cours (2015) ne pourra pas être analysée explicitement. Il est à noter que pour ce dernier exercice le budget global a été revu à la hausse, car c'est la dernière année et de ce fait tout le budget restant doit être planifié. Ainsi en comparant les budgets annuels actualisés et les budgets prévus dans le document de projet, les outcomes 1 et 2 ont vu leur budget respectif augmenter de 20% alors que les outcomes 3 et 4 ont vu leur budget augmenter de 12 et 8 % respectivement.

Outcome	Donor Name	AWP 2012 (USD)	AWP 2013 (USD)	AWP 2014 (USD)	AWP 2015 Révisé (USD)	TOTAL
OUTCOME 1: Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion environnementale dans l'INDH et la planification stratégique locale et le suivi est développé.	GEF	8 000,00	50 280,00	37 485,00	7 688,00	
	MEMEE	0,00	8 703,50	3 522,60	51 912,00	
<b>Total OUTCOME 1</b>		<b>8 000,00</b>	<b>58 983,50</b>	<b>41 007,60</b>	<b>59 600,00</b>	<b>167 591,10</b>
OUTCOME 2: Les capacités d'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification locale sont renforcées	GEF	23 800,00	77 970,00	89 743,00	48 200,00	
	MEMEE	0,00	18 179,50	7 750,75	27 173,46	
<b>Total OUTCOME 2</b>		<b>23 800,00</b>	<b>96 149,50</b>	<b>97 493,75</b>	<b>75 373,46</b>	<b>292 816,71</b>
OUTCOME 3: Suivi, apprentissage, réaction adaptative & évaluation	PNUD	0,00	0,00	600,00	0,00	
	GEF	4 150,00	2 400,00	12 540,00	112 300,00	
	MEMEE	0,00	20 806,00	7 622,00	0,00	
<b>Total OUTCOME 3</b>		<b>4 150,00</b>	<b>23 206,00</b>	<b>20 762,00</b>	<b>123 115,00</b>	<b>171 233,00</b>
OUTCOME 4: Unité de gestion	GEF	23 000,00	16 600,00	20 465,00	0,00	
	PNUD	34 000,00	33 000,00	32 680,00	0,00	
<b>Total OUTCOME 4</b>		<b>57 000,00</b>	<b>49 600,00</b>	<b>53 145,00</b>	<b>-</b>	<b>159 745,00</b>
<b>TOTAL PROJET</b>		<b>92 950,00</b>	<b>227 939,00</b>	<b>212 408,35</b>	<b>258 088,46</b>	<b>791 385,81</b>

Le tableau suivant présente les dépenses annuelles exécutées par composante du projet à la date de l'évaluation. Ce tableau permet de comparer les budgets planifiés à ceux qui sont réellement validés dans les plans annuels de travail. L'année 2015 en cours n'a pas été considérée (le taux d'exécution budgétaire pour l'année 2015 est arrêté à la date du 26 mai 2015, il correspond à 36 % de l'AWP 2015 initial).

Dans ce tableau, les dépenses réelles sont comparées aux budgets prévus pour déterminer le taux d'exécution financière. Il en résulte que le taux d'exécution du projet pour la période allant de 2012 à 2014 est de 80% (il serait de 70% si on prend en compte le taux d'exécution de 2015 à la date du 26 mai 2015). L'année 2012 a été importante en décaissement (935'924 USD) et correspond à un taux d'exécution de 73%. Le taux d'exécution budgétaire de l'année 2013, a été relativement élevé (93%)

du fait que l'activité budgétivore du projet (Résultat 1 : Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion de l'environnement mondial dans les programmes de l'INDH et dans la planification et le suivi des PCD est développé) n'a été effectivement exécutée que durant cet exercice.

Outcome	Fund ID	Donor Name	Global des Fonds PRODOC (USD)	AWP 2012 (USD)	Dépenses 2012 "CDR"	AWP 2013 (USD)	Dépenses 2013 "CDR"	AWP 2014 (USD)	Dépenses 2014 "CDR"	AWP 2015 Initial (USD)	AWP 2015 Révisé (USD)
OUTCOME 1: Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion environnementale dans l'INDH et la planification stratégique locale et le suivi est développé.	62000	GEF	87 000,00	8 000,00	3 105,24	50 280,00	49 351,97	37 485,00	21 509,09	0,00	7 688,00
	30071	MEMEE	52 000,00	0,00	0,00	8 703,50	0,00	3 522,60	0,00	47 380,00	51 912,00
<b>Total OUTCOME 1</b>			<b>139 000,00</b>	<b>8 000,00</b>	<b>3 105,24</b>	<b>58 983,50</b>	<b>49 351,97</b>	<b>41 007,60</b>	<b>21 509,09</b>	<b>47 380,00</b>	<b>59 600,00</b>
OUTCOME 2: Les capacités d'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification locale sont renforcées	62000	GEF	199 000,00	23 800,00	8 772,70	77 970,00	74 629,26	89 743,00	67 129,55	25 200,00	48 200,00
	30071	MEMEE	48 000,00	0,00	0,00	18 179,50	14 527,87	7 750,75	5 280,61	24 617,00	27 173,46
<b>Total OUTCOME 2</b>			<b>247 000,00</b>	<b>23 800,00</b>	<b>8 772,70</b>	<b>96 149,50</b>	<b>89 157,13</b>	<b>97 493,75</b>	<b>72 410,16</b>	<b>49 817,00</b>	<b>75 373,46</b>
OUTCOME 3: Suivi, apprentissage, réaction adaptative & évaluation	40000	PNUD	0,00	0,00	664,95	0,00	0,00	600,00	544,30	0,00	0,00
	62000	GEF	126 000,00	4 150,00	3 297,11	2 400,00	2 086,11	12 540,00	7 616,51	97 981,00	112 300,00
	30071	MEMEE	26 900,00	0,00	0,00	20 806,00	20 783,31	7 622,00	7 235,12	0,00	0,00
	30071	MEMEE	Fond reçu du MEMEE (Reliquat de la phase préparatoire du Projet PAM)								
<b>Total OUTCOME 3</b>			<b>152 900,00</b>	<b>4 150,00</b>	<b>3 962,06</b>	<b>23 206,00</b>	<b>22 869,42</b>	<b>20 762,00</b>	<b>15 395,93</b>	<b>97 981,00</b>	<b>123 115,00</b>
OUTCOME 4: Unité de gestion	62000	GEF	48 000,00	23 000,00	19 003,03	16 600,00	16 340,47	20 465,00	19 352,00	0,00	0,00
	40000	PNUD	100 000,00	34 000,00	33 381,56	33 000,00	33 259,71	32 680,00	31 214,21	0,00	0,00
<b>Total OUTCOME 4</b>			<b>148 000,00</b>	<b>57 000,00</b>	<b>52 384,59</b>	<b>49 600,00</b>	<b>49 600,18</b>	<b>53 145,00</b>	<b>50 566,21</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PROJET</b>			<b>686 900,00</b>	<b>92 950,00</b>	<b>68 224,59</b>	<b>227 939,00</b>	<b>210 978,70</b>	<b>212 408,35</b>	<b>159 881,39</b>	<b>195 178,00</b>	<b>258 088,46</b>

### III.2.5 Suivi et évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre

Le ProDoc clarifie l'approche de suivi et d'évaluation du projet (Section H – Suivi et évaluation). Le plan proposé précise clairement les étapes de suivi-évaluation et les rencontres périodiques qui doivent se tenir ainsi que les différents rapports à produire. Le cadre logique et ses indicateurs (Annexe 4 du ProDoc) sont aussi des outils de suivi et d'évaluation.

L'UGP a eu recours à différents outils pour suivre la réalisation des activités du projet et en communiquer les résultats : Des revues mi- annuelles et annuelles ont été établies, de même que des rapports et plans de travail trimestriels et/ou annuels. Le recours au cadre logique à disposition a permis de faire le monitoring des cibles et des indicateurs de suivi. Ces derniers ont été actualisés au fur et à mesure du déroulement des activités et présentés dans les rapports développés. Les contraintes de mise en œuvre ont aussi été retracées et documentées et la gestion des risques analysée et documentée. De plus, les comptes rendus des rencontres du CPP ont été consignés pour le pilotage du projet. Des procédures internes ont été aussi instaurées pour la validation des livrables du projet (réunion de validation du livrable, implication de toute l'équipe dans le processus, validation finale par la direction, paiements liés au livrable). Ci-après est présentée la synthèse des outils utilisés dans le cadre du suivi et de l'évaluation.

Composante	Résultats
Suivi	<b>Rapport de lancement</b>   l'atelier de lancement s'est tenu le 5 juillet 2015 à Rabat conformément au plan de suivi et d'évaluation. Le rapport de cet évènement est disponible.
	<b>Rapports d'activités annuels</b>   ces rapports ont été développés pour 2012, 2013 et 2014. Ils abordent l'avancement, les réalisations et les retards enregistrés du projet ainsi que les risques, mesures d'atténuation et enseignements tirés. La carte de pointage, pour évaluer les capacités et suivre leur processus de développement, n'a pas été intégrée au système de suivi-évaluation. Elle sera renseignée avant la clôture du projet et l'évaluation effectuée dans le ProDoc sera considéré comme état de référence.
	<b>Comptes rendus du CPP</b>   le CPP formé depuis le début du projet s'est réuni au moins une fois par année pour examiner les progrès réalisés par le projet et fournir les orientations nécessaires à la poursuite du projet. Les comptes rendus de ces rencontres ont été réalisés pour 2012, 2013, 2014 et 2015 en mettant en avant le déroulement, le bilan et les recommandations pour la suite. Les réunions du CPP ont été organisées annuellement.
	<b>Plan annuel de travail</b>   une planification annuelle a été réalisée de manière effective pour chaque année de 2012 à 2015 pour le projet afin de prévoir les activités à mettre en place, définir les entités responsables et évaluer le budget.
	<b>Reuves</b>   des revues mi- annuelles ( <i>sauf pour 2012</i> ) et annuelles ( <i>bilan et perspectives</i> ) existent pour les années 2012, 2013 et 2014. Elles sont réalisées sous forme de PowerPoint mettant en avant les points saillants.
	<b>Audit</b>   Un seul audit du programme a été effectué en 2013 par la cour des comptes.
	<b>Rapports combinés sur l'exécution</b>   des rapports de l'évaluation financière des activités du projet sont réalisés de manière structurée pour les années 2012, 2013 et 2014.
Evaluation	<b>Revue à mi-parcours</b>   les mécanismes de gouvernance du projet prévoient une revue mi- annuelle et une revue annuelle. <b>La revue à mi-parcours</b> prévue au ProDoc n'a pas été réalisée.
	<b>Evaluation finale</b>   l'évaluation finale du projet planifiée pour la fin de la mise en œuvre du projet a été lancée en avril 2015.

Conception du suivi et de l'évaluation à l'entrée	<b>Satisfaisant (S)</b>
Mise en œuvre du plan de suivi et de l'évaluation	<b>Satisfaisant (S)</b>
Qualité globale du suivi et de l'évaluation	<b>Satisfaisant (S)</b>

### III.2.6 Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec le PNUD et le partenaire de mise en œuvre et questions opérationnelles

Le PNUD met à la disposition du Maroc son expertise internationale en vue de mettre en œuvre des solutions adaptées à la problématique de l'intégration de l'environnement mondial dans la planification stratégique locale. Il a joué un rôle dans la coordination et la mobilisation des acteurs locaux (DGCL principalement, et dans une moindre mesure l'INDH) et des partenaires au niveau international (FEM).

Concernant la gestion du projet, le PNUD est partie prenante du Comité de suivi. De ce fait, il a suivi l'avancement des activités du projet sur la base du reporting effectué par l'UGP et participé aux réunions de validation des livrables. Ces implications lui ont permis d'avoir une vision opérationnelle et technique du déroulement du projet ainsi qu'un contrôle des réalisations, de leur qualité et des ajustements à apporter. Sur un autre plan, le PNUD avait la charge d'assurer le paiement des biens et des services acquis dans le cadre du projet en faveur de l'agence d'exécution (MDCE) permettant ainsi de garantir la traçabilité des fonds utilisés et la transparence de la gestion des comptes. Sur un plan plus global, l'implication du Bureau du PNUD au Maroc et la réactivité de ses personnes ressources ont constitué des facteurs du succès du projet CB 2.

En ce qui concerne l'agence de mise en œuvre nationale, elle dispose des connaissances nécessaires du contexte et est en charge, au niveau national, de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'environnement. Ceci confirme sa légitimité dans l'exécution du projet. L'agence de mise en œuvre a été directement impliquée dans la réalisation du projet à travers l'UGP en assurant le suivi de la mise en œuvre des activités, l'examen et la validation des TdR des prestations de service, les études et travaux planifiés dans le cadre du projet ainsi que le suivi et le contrôle de la qualité des prestations réalisées par les consultants. L'agence de mise en œuvre a été entièrement impliquée dans le projet avec une réelle appropriation. Les directives et les procédures du PNUD pour la gestion de ce type de projet ont été appliquées.

Par ailleurs, l'ensemble des parties prenantes sont très satisfaites de la qualité du travail de la coordinatrice nationale du projet. La coordinatrice étant motivée et impliquée, et avec l'appui technique efficace et permanent de l'équipe de la DPCC, elle a contribué à la réussite du projet.

Qualité de mise en œuvre par le PNUD	<b>Satisfaisant (S)</b>
Qualité de mise en œuvre par l'agence de mise en œuvre nationale	<b>Satisfaisant (S)</b>
Qualité globale de mise en œuvre du projet	<b>Satisfaisant (S)</b>

Il est à noter que le rating aurait pu être "Très satisfaisant" si l'objectif d'intégrer l'INDH était atteint.

### III.3 Résultats du projet

#### III.3.1. Résultats globaux

L'évaluation détaillée des réalisations du projet est effectuée tant au niveau des objectifs que des résultats escomptés comme décrit dans le cadre logique du projet. Les paragraphes ci-après décrivent en détail la réalisation finale de tous les résultats du projet.

Résultat 1 : Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion de l'environnement mondial dans les programmes de l'INDH et dans la planification et le suivi des PCDs est développé.		
Indicateurs	Cibles	Réalisation
1. Nombre d'outils et de procédures pour l'intégration de l'environnement dans les processus des PCD et de l'INDH élaborés et adoptés.	Au moins 5 outils d'intégration de l'environnement mondial dans la planification locale et INDH sont développés et adoptés par les acteurs clés	90%

2. Un mécanisme de coordination entre les institutions clés concernées par l'intégration de l'environnement mondial dans les PCD) et l'INDH est établi.	Le mécanisme de coordination entre les institutions clés pour intégrer la gestion de l'environnement mondial dans la planification stratégique locale (PCDs) et les programmes de l'INDH est mis en place et opérationnel.	100%
3. Un système de suivi et une batterie d'indicateurs des avancées vers les cibles de l'environnement mondial (inclus les indicateurs budgétaires) sont établis pour les PCDs et les programmes de l'INDH.	Un système de suivi avec au moins une batterie de 10 indicateurs relatifs à la gestion de l'environnement mondial dans les PCDs et l'INDH est mis en place permettant de mesurer l'effort budgétaire et l'impact environnemental.	50%

Le nombre d'outils ciblés par l'indicateur 1 a été dépassé. Cependant, les acteurs clés de l'INDH n'ont pas adopté ces outils.

Indicateur 2 : La création des GREET constitue un mécanisme efficace de coordination entre les institutions clés concernées par l'intégration de la démarche IEL.

Indicateur 3 : Les PCD des communes pilotes ont été développés à la lumière de la démarche IEL. Les indicateurs de suivi ont été identifiés pour chacun d'entre eux. Les termes de références pour la réalisation de l'étude de verdissement des SIC et l'identification des modalités de jonction entre le SIC et le SIRE, sont élaborés. Cependant, ces PCD n'ont pas encore été adoptés par les conseils des communes. De ce fait, les indicateurs ne sont pas pris en compte dans les SIC. En outre, aucune ILDH n'a été élaborée en intégrant la démarche IEL.

Notations :

Indicateurs	Notation
1. Nombre d'outils et de procédures pour l'intégration de l'environnement dans les processus des PCD et de l'INDH élaborés et adoptés.	<b>S</b>
2. Un mécanisme de coordination entre les institutions clés concernées par l'intégration de l'environnement mondial dans les PCD) et l'INDH est établi.	<b>HS</b>
3. Un système de suivi et une batterie d'indicateurs des avancées vers les cibles de l'environnement mondial (inclus les indicateurs budgétaires) sont établis pour les PCDs et les programmes de l'INDH.	<b>MS</b>

Résultat 2 : Les capacités pour l'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification locale sont renforcées.		
Indicateurs	Cibles	Réalisation
1. Nombre d'acteurs clés en charge de l'INDH et des PCD qui disposent des capacités pour l'intégration des priorités de l'environnement mondial.	Au moins 20 institutions et 200 cadres clés formés et disposent des outils pour l'intégration de l'environnement dans INDH et PCD.	100%
2. Degré d'intégration des priorités de la gestion environnementale mondiale dans l'INDH et les PCD.	Au moins 4 PCD et 10 initiatives INDH intègrent de manière systématique les priorités de l'environnement mondial.	80%
3. Taux d'augmentation du budget affecté aux actions environnementales dans le cadre de l'INDH et des PCDs.	Au moins 10% d'augmentation des budgets de l'INDH et des PCDs testés sont consacrées à la gestion environnementale mondiale.	80%

4. Une stratégie de généralisation des mécanismes de coordination, des outils et du développement des capacités est validée.	Une stratégie de généralisation des outils d'intégration de l'environnement mondial dans INDH et PCD est validée.	50%
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Indicateur 1 : 62 institutions et au moins 200 cadres disposent des capacités pour l'intégration de la démarche IEL au niveau des trois régions pilotes.

Indicateur 2 : 31 PCD intègrent de manière systématique les priorités de l'environnement mondial. Cependant, aucune ILDH n'a intégré la démarche IEL.

Indicateur 3 : Les PCD des communes pilotes qui ont intégré la démarche IEL présentent une budgétisation et une programmation annuelle. Cependant, ces PCD n'ont pas encore été soumis à l'adoption par les conseils communaux. En outre, aucune ILDH n'a intégré la démarche IEL.

Indicateur 4 : La stratégie de généralisation n'est pas élaborée à la date de l'évaluation finale du projet CB2. Elle est en cours. Cependant, le MDCE a budgétisé 1 MDH pour assurer la formation des formateurs sur les outils méthodologiques développés dans le cadre du projet CB2. Le MDCE est en contact avec la DFCAT-DGCL pour élaborer le plan de formation des formateurs qui seront les 95 Agents de Développement Provincial-Préfectoral (ADP).

Notations :

Indicateurs	Notation
1. Nombre d'acteurs clés en charge de l'INDH et des PCD qui disposent des capacités pour l'intégration des priorités de l'environnement mondial.	<b>HS</b>
2. Degré d'intégration des priorités de la gestion environnementale mondiale dans l'INDH et les PCD.	<b>S</b>
3. Taux d'augmentation du budget affecté aux actions environnementales dans le cadre de l'INDH et des PCDs.	<b>S</b>
4. Une stratégie de généralisation des mécanismes de coordination, des outils et du développement des capacités est validée.	<b>MS</b>

Résultat 3 : Un système de gestion adaptative du projet des leçons tirées est établi		
Indicateurs	Cibles	Réalisation
1. Equipe du projet mise en place	Unité de gestion mise en place et opérationnelle	100%
2. Système d'assurance qualité opérationnel	Le plan de suivi-évaluation et d'assurance qualité actualisé et mis en œuvre	100%
3. Des mécanismes de gestion des connaissances, de partage de l'information et de dissémination des capacités requises pour la reproductibilité des résultats du projet sont mis en place.	Les acquis de connaissance du projet (leçons et bonnes pratiques) sont consolidés et diffusés.	100%

Notations :

Indicateurs	Notation
1. Equipe du projet mise en place	HS
2. Système d'assurance qualité opérationnel	HS
3. Des mécanismes de gestion des connaissances, de partage de l'information et de dissémination des capacités requises pour la reproductibilité des résultats du projet sont mis en place.	HS

Notation efficacité des résultats :

Résultats	Notation
Résultat 1 : Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion de l'environnement mondial dans les programmes de l'INDH et dans la planification et le suivi des PCDs est développé.	S
Résultat 2 : Les capacités pour l'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification locale sont renforcées	S
Résultat 3. : Un système de gestion adaptative du projet des leçons tirées est établi	HS

### III.3.2 Pertinence

Le Plan d'action commun 2012-2016 (PAC) et le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2012-2016 (UNDAF) apportent une réponse aux priorités et aux besoins nationaux du Maroc dans le cadre des objectifs de sa CNEDD et ses engagements face aux Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) ainsi que les conventions internationales. Le projet CB2 s'inscrit dans les priorités d'intervention et de coopération établies dans le CPAP et l'UNDAF selon les éléments de concordance données ci-après.

#### Pertinence du projet par rapport aux besoins du pays

Résultats attendus	Produits attendus	Pertinence face au projet CB2
<b>SP 2014-2017</b>		
Effet 2 : Il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique	<i>Cadres, politiques et institutions juridiques et réglementaires dotés de moyens pour garantir la conservation, l'exploitation durable ainsi que l'accès aux avantages des ressources naturelles, de la biodiversité et des écosystèmes ainsi que leur partage, conformément aux conventions internationales et à la législation nationale</i>	<i>Protection de l'environnement et développement durable  Renforcement des capacités  Méthodes et outils d'intégration des enjeux environnementaux globaux</i>
<b>PAC 2012 - 2016</b>		
Effet 5 : Les principes de la « Charte nationale de l'environnement et du développement durable » sont mis en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement, d'adaptation aux changements	<i>Des plans et projets territoriaux de développement dans les zones ciblées sont mises en œuvre en tenant compte des dispositions de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable</i>	<i>Gestion durable de l'environnement  Action en faveur de l'intégration effective des conventions internationales  Approche IEL novatrice</i>

climatiques et de gestion des risques, et en renforçant la convergence territoriale dans les zones et pour les populations les plus vulnérables, avec une attention particulière au genre		<i>Gendérisation du guide d'intégration de la démarche IEL</i>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------

Le projet CB2 répond à une priorité nationale en matière de renforcement des capacités identifiée par le projet ANCR. La stratégie du projet CB2 met l'accent sur le renforcement des capacités des institutions publiques pour une intégration des préoccupations des trois conventions de Rio dans la planification locale. Le projet CB2 est en ce sens en accord avec la politique du Maroc en matière de développement ainsi qu'avec les priorités thématiques identifiées par l'UNDAF. A ceci s'ajoute le fait que l'idée du projet prend également en compte le respect des engagements internationaux du Maroc vis-à-vis des trois conventions de Rio.

### **Pertinence du projet au regard des engagements du pays dans le cadre des trois conventions de Rio**

Le Maroc ayant ratifié les trois conventions de Rio (Changements climatiques en 1995, Biodiversité en 1992 et Désertification en 1994), il a l'obligation légale de les mettre en œuvre. La nouvelle constitution de 2011 accorde aux conventions internationales dûment ratifiées par le Maroc, dans le cadre des dispositions de la Constitution et des lois du Royaume, et dès la publication de ces conventions, la primauté sur le droit interne du pays, et harmoniser en conséquence les dispositions pertinentes de sa législation nationale avec les dispositions de ces conventions. Cet état de fait est également appuyé par la convergence des objectifs du projet avec les exigences des trois conventions comme le montre le tableau suivant.

<b>Conventions</b>	<b>Biodiversité</b>	<b>Changement climatique</b>	<b>Désertification</b>	<b>Pertinence face au projet CB2</b>
<b>Thèmes</b>				
<b>Législation</b>	Article 8 (k)	Préambule	Article 5 (e)	Renforcement de la Charte Communale avec des articles sur la gestion IEL
<b>Mécanismes financiers</b>	Article 21	Article 4 (1) (7)	Article 21	Suivi des budgets consacrés à l'IEL dans les PCD et ILDH
<b>Participation publique</b>	Article 14 (a)	Article 6 (i) (a) (iii)	Articles 5 (d), 10.2 (f), 19.3 (b)	Approche participative de l'élaboration des PCD et des ILDH
<b>Formation</b>	Article 12 (a)	Article 6	Article 19	Plan de renforcement des capacités de 20 institutions et 200 cadres sur la démarche IEL
<b>Evaluation de l'environnement</b>	Article 14	Article 4 (i) (d) relatif à l'impact		Démarche IEL basée sur les principes de l'EES

### **Pertinence du projet face aux objectifs du millénaire pour le développement**

Le Maroc a souscrit en 1990, à l'instar de la communauté internationale, à l'engagement de réaliser les OMD à atteindre d'ici 2015. Le projet CB 2 s'inscrit dans la lignée de l'objectif 7 - Assurer un environnement durable des OMD. En effet, le projet vient renforcer les efforts initiés par le Maroc aux niveaux institutionnel et réglementaire en renforçant les capacités des acteurs locaux du développement et en les outillant pour intégrer le développement durable dans leur processus de planification stratégique local.

### **Pertinence du ProDoc**

Le ProDoc contient une description précise de l'objectif du projet et de ses résultats escomptés. Pour ces derniers, des rendements et activités sont présentés et détaillés, de même que leurs indicateurs. Le cadre de mise en œuvre du projet est précisé à travers une analyse contextuelle et la motivation du pays. La qualité de l'information fournie est dans l'ensemble satisfaisante. En outre, le cadre de résultats est complet et il est accompagné par une analyse complète et pertinente des risques avec des mesures d'atténuation ou réponses possibles.

<b>Pertinence du Projet</b>	<b>Pertinent (P)</b>
-----------------------------	----------------------

### **III.3.3. Efficacité et efficience**

#### **Efficacité**

#### ***Atteinte des résultats et de l'objectif du projet***

Les indicateurs et les cibles du projet dans le ProDoc sont, définis de manière précise et mesurables. Ainsi, l'évaluation des réalisations s'est attachée à l'analyse des données à la disposition de l'évaluateur et aux différents entretiens avec les parties prenantes. En principe, la plupart des cibles liées aux résultats attendus du projet ont été atteintes de manière jugée satisfaisante même si des retards sont à noter. Ces derniers ne sont pas préjudiciables au projet dans la mesure où les efforts sont maintenus pour la finalisation des résultats du projet en 2015. En résumé, l'évaluation de ces différentes composantes du projet peut être présentée comme suit :

<b>Résultats</b>	<b>Taux de réalisation</b>	<b>Notation</b>
Résultat 1 : Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion de l'environnement mondial dans les programmes de l'INDH et dans la planification et le suivi des PCDs est développé.	<b>80%</b>	<b>S</b>
Résultat 2 : Les capacités pour l'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification locale sont renforcées	<b>80%</b>	<b>S</b>
Résultat 3. : Un système de gestion adaptative du projet des leçons tirées est établi	<b>100%</b>	<b>HS</b>

#### ***Application des pratiques développées et enseignées sur le terrain et changements de comportements induits***

Les concepts et les pratiques développés et enseignés par le projet ont été correctement appliqués sur le terrain (cf. PV des rencontres one-to-one et visite des sites). Ceci est le cas au niveau du verdissement des PCD qui s'appuie sur les principes de l'EES, de la budgétisation des actions environnementales identifiées, de la programmation annuelle de ces actions et de l'identification des indicateurs de suivi tenant compte des exigences des trois conventions de Rio.

Les bénéficiaires du projet ont pris conscience de l'intégration de la démarche IEL dans la planification stratégique locale. La majorité des communes cibles ont procédé au verdissement de leur PCD.

D'autres communes dans les régions pilotes sont en cours de renforcement de leurs capacités sur la démarche IEL, tel est le cas des 33 communes de la RTT (32 communes rurales et 1 commune urbaine) qui sont accompagnées par le projet ADAGE (Coopération espagnole).

### ***Bénéficiaires et groupes cibles***

Le projet a ciblé les institutions qui interviennent dans le développement local et qui utilisent et maîtrisent les outils de l'approche participative. Le tableau suivant liste les bénéficiaires et les groupes cibles du projet CB2.

Groupes cibles	MDCE/DPCC et MI/DEA/DPE/DFCAT/CN_INDH ; Collectivités territoriales (régions et communes) ; Organes de gouvernance associés à la planification stratégique (PCD et ILDH)
Bénéficiaires directs	Conseils régionaux de Tadla-Azilal, Tanger-Tétouan, Sous-Massa-Draa (commissions et/ou Divisions techniques de l'environnement) ; Cadres et élus des 35 communes membres des GREET (11 dans la RTT, 11 dans la RTA et 13 dans la RSMD ; GREET (40 membres), Services déconcentrés, ONG, institutions de recherche, représentants du secteur privé ; Autorités locales (DAS, DCL, ADP) ; OREDD et Services régionaux de l'environnement
Bénéficiaires indirects	Population dans les régions et communes pilotes

Parmi les groupes cibles, la participation de la CN-INDH n'a pas été de l'efficacité attendue pour atteindre la cible des 10 ILDH verdis. Ceci est dû en partie au changement de l'équipe dirigeante de la CN-INDH qui est survenu entre la phase d'élaboration du ProDoc et celle du démarrage du projet CB2. La représentation de la CN-INDH au sein du CPP et de la cellule d'exécution du projet est intervenue plusieurs mois après le lancement du projet CB2. La participation de la CN\_INDH n'a pas été du même niveau que celui de la DFCAT et de la DEA (DGCL).

### ***Facteurs d'influence sur la réalisation du projet***

Parmi les facteurs facilitateurs figurent l'adoption de la loi cadre portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable ainsi que le chantier en cours de la régionalisation avancée. En outre, l'engagement du gouvernement, la prise de conscience des parties prenantes de la problématique d'intégration de l'environnement dans la planification stratégique locale ont concouru à créer les conditions favorables pour le déroulement des différentes phases du projet CB2.

Par contre, plusieurs facteurs ont relativement empêché ou retardé le bon déroulement du projet. Il s'agit de la faible implication de la CN\_INDH dans les structures de gestion et de décision du projet ce qui a empêché l'atteinte de la cible des 10 ILDH verdis. Par ailleurs, le changement des gouverneurs au niveau de la région de Tanger-Tétouan a survenu après le démarrage du projet, ce qui a entraîné un retard dans le déploiement du projet au niveau de cette région. En outre, le ProDoc ne définissait pas la zone d'intervention du projet, il a fallu de ce fait élaborer les critères de choix des régions pilotes et des communes pilotes et valider ces choix auprès des parties prenantes au niveau central et local. Ce processus, nécessaire au déploiement du projet mais non prévu, a consommé beaucoup de temps. Cet état de fait traduit le retard pris sur l'atteinte des cibles correspondant au verdissement des SIC, au taux du budget alloué à l'environnement et à l'élaboration de la stratégie de généralisation.

### **Risques minimisés**

L'UGP, à travers ses activités de suivi du projet, a su surmonter les risques et apporter les mesures correctives nécessaires avec les éclairages du Comité de suivi et du CPP. Notons à titre d'exemple, la

mise en place des GREET et l'implication des OREED pour répondre à un risque sur le manque d'appui au projet au niveau régional ; L'implication et l'appropriation des produits du projet par la DGCL en réponse au risque de difficulté de coopération entre le MDCE et le MI pour l'intégration de la démarche IEL.

Seuls deux risques peuvent être considérés comme étant restés au même degré d'acuité que lors de la phase ProDoc il s'agit de :

1. Le CPDH et le CLDH refusent d'utiliser les procédures développées par le projet pour la planification locale et provinciale	Standard	Les nouvelles règles et lignes directrices de la planification au niveau local et provincial sont en cours d'intégration dans les efforts nationaux dans le cadre de l'INDH et d'autres programmes nationaux et seront par conséquent soutenues par les parties prenantes concernées.
2. L'INDH et le processus de planification stratégique locale n'adhèrent pas aux outils proposés par le projet qui échoue à influencer sur le processus de décentralisation au Maroc	Standard	Les partenariats envisagés dans le cadre du projet entre le Ministère de l'Intérieur, l'ADS, le SEEE et le PNUD garantiront la réussite des résultats du projet et la réalisation de ses objectifs d'intégration des questions d'environnement mondial dans le processus de décentralisation.

L'UGP avec l'appui du CPP a proposé d'organiser un séminaire destiné aux dirigeants de la CN\_INDH pour présenter les résultats du projet CB2 et les sensibiliser pour avoir leur appui en vue de travailler sur les ILDH et y intégrer la démarche IEL. Cette action est retenue pour l'exercice 2015.

Rappelons ici, que l'INDH a développé un guide de bonnes pratiques environnementales et sociales dont le but est i) d'effectuer le choix et le montage des projets financés dans le cadre de l'INDH conformément à la réglementation environnementale nationale et ii) d'assurer le suivi des mesures d'atténuation identifiées pour une certaine catégorie de projets. **La démarche adoptée par la CN INDH est une démarche de gestion environnementale par projet alors que celle introduite par le projet CB2 correspond plutôt à introduire la gestion environnementale plus en amont dans le processus de planification.**

De ce fait, la cible pour le projet CB2 est représentée par l'Initiative Locale du Développement Humain qui est l'outil de planification stratégique de l'INDH. Cet outil est élaboré de manière participative et il est validé en premier lieu à l'échelle locale par le Comité Local de développement Humain (CLDH) et ensuite par le Comité Provincial de Développement Humain (CPDH). Ces deux organes de gouvernance (à composition tripartite : élus-associations-services extérieurs) sont absents dans le dispositif de gestion mis en place localement, ce qui expliquerait l'absence d'ILDH verdis dans les résultats du projet CB2.

Efficacité des résultats	<b>Satisfaisante (S)</b>
Qualité globale des résultats du projet	<b>Satisfaisante (S)</b>

### **Leçons apprises**

Les leçons apprises dans le cadre du projet CB2 et qui pourraient servir à des projets similaires sont présentées ci-après :

- Les groupes cibles, pour la réussite de l'intégration de la démarche IEL aux niveaux central et local, sont identifiés. Leur implication nécessite de la part de l'UGP de communiquer à tous les niveaux sur les objectifs, les concepts et la démarche du projet. En effet, ces éléments apportent beaucoup de nouveautés dans la planification stratégique locale et doivent de ce fait être explicités aux groupes cibles pour qu'ils se les approprient dès les premières phases du projet.
- La nécessité de mettre en place des points focaux au niveau régional pour assurer le relai et une présence de proximité auprès des acteurs locaux.
- Les sessions de formation sur les outils méthodologiques développés doivent nécessairement comprendre des ateliers d'application sur des cas concrets afin de faciliter la compréhension de la démarche et d'acquiescer l'adhésion des groupes cibles.
- L'appui et la synergie avec les autres projets et initiatives dans le domaine du renforcement des capacités (RC) ont montré leur efficacité dans le cadre de ce projet. En effet, le projet ACCN et le projet ADAGE ont catalysé les actions de RC soit en participant à l'amélioration des outils méthodologique soit en appuyant leur large diffusion et utilisation auprès des acteurs locaux.
- L'évolution du contexte pays doit être prise en compte durant les différentes phases du projet pour intégrer les orientations qui en émanent dans la cadre logique du projet. Ces orientations peuvent impacter positivement et de manière significative les résultats du projet.

### **Efficiences**

Le critère de l'efficience vise à évaluer dans quelle mesure les résultats du projet ont été atteints avec les ressources les moins coûteuses possibles.

Malgré l'éloignement des zones d'action du projet et le choix de trois régions pilotes pour déployer le projet CB2 et mettre en œuvre la démarche méthodologique élaborée, la gestion budgétaire a permis de respecter les montants initialement alloués et définis dans le ProDoc. L'éloignement des régions pilotes constitue à lui seul un risque important de dépassement budgétaire qui n'était pas prévu par le ProDoc. Les activités du projet auraient pu se limiter à seulement une région et une dizaine de communes (surtout qu'aucune orientation n'est fournie à ce sujet au niveau du ProDoc) ; cependant le CPP a décidé d'aller de l'avant avec trois régions et plus de 30 communes pilotes. Ce déploiement du projet sur un aussi vaste territoire constitue également un facteur de risque important pour le dépassement du budget initialement prévu.

Au vu des documents financiers consultés, l'exécution et le suivi budgétaire assuré par le PNUD et l'équipe projet ont été adéquats et rigoureux. Les ressources budgétisées pour l'exercice 2015 sont toutes affectées et allouées aux activités prévues pour finaliser les résultats du projet.

Le taux d'exécution du projet pour la période allant de 2012 à 2014 est de 80% (il serait de 70% si on prend en compte le taux d'exécution de 2015 à la date du 26 mai 2015). L'année 2012 a été importante en décaissement (935'924 USD) et correspond à un taux d'exécution de 73%. Le taux d'exécution budgétaire de l'année 2013, a été relativement élevé (93%) du fait que l'activité budgétivore du projet (Résultat 1) n'a été effectivement exécutée que durant cet exercice.

Par ailleurs, la programmation annuelle budgétaire tenait compte de l'élaboration des plans annuels de travail. L'unité de gestion du projet avec l'appui de l'assistante administrative assuraient un suivi très rapproché des états de dépenses par rapport aux prévisions annuels.

Finalement, au vue des résultats achevés et du taux d'utilisation des fonds, l'évaluation de l'efficience du projet est jugée très satisfaisante.

Efficiences du projet	<b>Très Satisfaisante (HS)</b>
-----------------------	--------------------------------

### III.3.4 Appropriation par le pays

L'implication dès les premières phases, du MI et du MDCE dans la mise en œuvre du projet et leurs efforts (compensés) pour mobiliser et impliquer parties prenantes au niveau régional et local ont contribué à l'appropriation des outils méthodologiques et de la démarche IEL à tous les niveaux des gestionnaires de la planification stratégique locale.

Au niveau institutionnel, le MDCE présente une forte appropriation du projet en mobilisant et en impliquant des équipes internes sur la question de l'intégration de la démarche IEL. La stratégie de généralisation attendue du projet CB2 devrait permettre d'asseoir l'institutionnalisation de l'approche IEL.

Au niveau opérationnel, les parties prenantes ont adhéré et se sont appropriées la démarche IEL car elle donne une réponse pertinente à leurs prérogatives de respect des conventions internationales tel que stipulé par la nouvelle constitution, mais fournit également des outils méthodologiques leur permettant d'intégrer les principes du Développement Durable tels que spécifiés par la nouvelle loi portant Charte Nationale dur l'Environnement et le Développement Durable.

De plus, d'autres aspects d'appropriation se manifestent par l'engagement des présidents de communes consultés lors des focus groupes, pour faire adopter les PCD verdis lors de la prochaine session du conseil de leur commune respective car il constitue le dernier conseil avant les prochaines échéances électorales communales.

### III.3.5 Intégration

Comme indiqué dans la Section relative à la Pertinence, le projet s'intègre parfaitement dans les **objectifs du PAC et de l'UNDAF**. Ceci est confirmé par les informations données dans les revues annuelles du projet.

**L'approche genre** pour respecter l'égalité des chances entre femmes et hommes a été respectée dans la mise en œuvre du projet, notamment dans la constitution des organes de gouvernance (CPP, cellule d'exécution, CNP, GREET). Rappelons ici que le cadre de résultats du projet ne fait pas référence et ne donne pas d'orientation (cibles chiffrées) pour l'inclusion de l'approche genre dans l'exécution du projet.

La représentation de la femme dans ces organes de gouvernance est en moyenne de 25 à 30% (voir constitution de ces organes de gouvernance dans les PV de réunion respectifs). Concernant les parties prenantes ayant bénéficié de la formation sur les outils méthodologiques, le rapport revue annuelle de 2014 donne la répartition hommes/femmes des bénéficiaires qui s'établit à 23 % de femmes.

Par ailleurs, le PNUD et malgré l'absence d'orientations précises dans le ProDoc, a donné ses instructions au sein du CPP pour que outre la participation des femmes soit effective dans les organes de gouvernances et au sein des groupe ciblé par la formation, mais également de rendre effective la Gendérisation du guide d'intégration de la démarche IEL.

Concernant les **droits humains**, la stratégie du projet CB2 est conforme aux principes énoncés dans l'article 19 de la nouvelle constitution du Maroc : *"L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental..."*. À ce titre, l'objectif du projet (intégrer les objectifs environnementaux mondiaux dans les programmes de l'INDH et dans la planification stratégique locale (PCD) ainsi que dans les processus de budgétisation et de suivi) constitue un appui à la liberté à caractère environnementale des hommes et femmes visés par la planification stratégique locale. L'intégration des objectifs environnementaux dans les PCD et ILDH est identifiée selon un processus participatif. Cette approche renforce la prise en compte des attentes des hommes et des femmes en termes d'accès à un environnement sain et durable.

**Le développement des capacités** est inscrit dans les résultats du projet CB2 en réponse à une priorité nationale identifiée par le projet ANCR (auto-évaluation nationale des capacités à renforcer). Le projet CB2 a permis à plus de 200 cadres (élus, services extérieurs, autorités locales, associations, centres de recherches, etc. – voir liste dans la revue annuelle de 2014). Ces capacités ont été développées sur les aspects de prise en compte de la gestion environnementale et la considération des trois conventions de Rio dans la planification stratégique locale. Ces éléments, une fois intégrés dans les outils de planification, contribueront à la **durabilité environnementale** des projets de développement identifiés au niveau des zones couvertes par les PCD et les ILDH.

Le projet adopte la **gestion axée sur les résultats (GAR)**. En effet, le concept du projet détermine les résultats, les indicateurs et les cibles à atteindre de manière précise. Le projet dispose d'une approche de suivi et d'évaluation définie permettant de suivre le progrès des réalisations.

Aussi, l'analyse des risques et des contraintes de mise en œuvre ainsi que l'intégration de recommandations/leçons apprises dans les décisions de gestion et le reporting du projet viennent appuyer l'approche GAR. La performance du projet est partagée avec la cellule de suivi et le CPP du projet CB2.

### III.3.6 Durabilité

La durabilité du projet CB2 a été initiée avec l'attribution au MDCE/DPCC du rôle d'agence d'exécution du projet. En effet, le Directeur du projet est le point focal FEM au Maroc et le MDCE abrite les points focaux des conventions des nations unies sur les changements climatiques et sur la biodiversité (le point focal de la convention sur la désertification est le Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification – HCEFLCD). En outre, le MDCE a en charge l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie Nationale sur l'Environnement et le Développement Durable. Cette stratégie traduit les orientations dessinées dans la loi cadre portant Charte Nationale de l'Environnement et le Développement Durable qui met en œuvre la déclaration de Rio et les engagements du Maroc vis-à-vis des trois conventions de Rio.

Par ailleurs, le MDCE collabore avec la DGCL-DFCAT et la GIZ pour l'utilisation des outils méthodologiques développés dans le cadre du projet CB2, dans leurs programmes respectifs de renforcement des capacités (RF). Une action de RF basée sur ces outils est actuellement en cours dans la région de Tanger-Tétouan et intéresse 33 communes. Elle est orchestrée par l'association ADELMA qui exécute le projet ADAGE financé par la coopération espagnole.

En termes de gouvernance, le projet a mis en place les GREET dont les membres sont nommés de manière nominative par les gouverneurs et leur lettre de mission précise leur rôle dans la mise en œuvre de la démarche IEL. Ces structures institutionnelles assureront la durabilité du projet au niveau de leur région respective et leur efficacité est d'autant plus soutenue par le fait qu'elles sont présidées par les directeurs des OREDD et les responsables des services environnement représentant les Wilaya. Ces structures sont amenées à être renforcées prochainement par les 95 Agents de Développement Provinciaux-Préfectoraux qui représentent la DGCL-DPE au niveau local.

Concernant les ressources financières et au vu des documents financiers consultés, l'exécution et le suivi budgétaire assuré par le PNUD et l'équipe projet ont été adéquats et rigoureux. Les ressources budgétisées pour l'exercice 2015 sont toutes affectées et allouées aux activités prévues pour finaliser les résultats du projet. Par ailleurs, le MDCE a affecté en 2015, une enveloppe budgétaire de 1 MDH et a programmé 1,5 MDH en 2016 pour l'action de formation des formateurs sur les outils méthodologiques de l'approche IEL développés par le projet CB2 et sa duplication par les formateurs. Cette action intéressera les 95 Agents de développement Provinciaux-Préfectoraux. Une étroite

coordination entre le MI/DGCL-DFCAT et le MDCE/DPCC est en cours pour rendre effective cette action. La stratégie de généralisation du projet CB2 est en cours de finalisation par l'UGP. Elle fournira plus de précisions et d'autres éléments pour nourrir la planification de sortie du projet.

Ressources financières	<b>MP</b>
Cadre institutionnel et gouvernance	<b>L</b>
Environnementale	<b>MP</b>
Probabilité globale de la durabilité	<b>MP</b>

### III.3.7 Impact

#### Changements de comportements relevés

La sensibilisation à l'intégration de la démarche IEL dans la planification stratégique a permis aux parties prenantes, à des niveaux différents de responsabilité et d'intervention dans le développement local de prendre conscience des interactions entre leurs activités et les enjeux environnementaux mondiaux. Le changement induit par cette prise de conscience se traduit par l'adoption et l'appropriation de la démarche IEL et son application dans la planification stratégique en mettant en place un plan d'actions budgétisé des actions environnementales et des indicateurs de suivi.

#### Améliorations au niveau national de l'environnement et minimisation du stress environnemental

Les projets de développement local tiendront compte, grâce à l'approche IEL, des enjeux environnementaux locaux et globaux et mettront en œuvre les mesures d'atténuation identifiées lors de la planification stratégique. Ils contribueront ainsi à la minimisation du stress environnemental du pays.

Toutefois, l'amélioration du statut environnemental se concrétisera à long terme après l'adoption par les conseils communaux des PCD verdis et leur mise en œuvre effective durant le prochain exercice communal.

L'impact socio-économique du projet n'est pas considéré dans cette analyse car le projet CB2 ne finance aucune activité économique.

Amélioration du statut environnemental	<b>Minime</b>
Réduction du stress sur l'environnement	<b>Significatif</b>
Progrès envers le changement du stress/statut	<b>Significatif</b>

### IV. Conclusions

Le projet CB2 répond à une priorité nationale de renforcement des capacités des acteurs locaux (collectivités et autorités) pour leur permettre de mieux traduire par des actions concrètes, les engagements nationaux à l'égard des trois Conventions de Rio en actions locales concrètes.

Le projet CB2 est un projet ambitieux dans ses objectifs et ses résultats escomptés eu regard aux ressources qui lui sont allouées. En effet, l'objectif du projet étant d'intégrer les objectifs environnementaux mondiaux dans les programmes de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) et dans la planification stratégique locale (Plan communaux de développement - PCD), ainsi que dans les processus de budgétisation et de suivi, aurait pu se limiter dans sa mise en œuvre à une seule région et une dizaine de communes pour piloter la démarche d'intégration de l'environnement mondial à l'échelle locale (démarche IEL) ; d'autant plus que le ProDoc ne spécifiait pas l'étendue de la zone d'intervention. Cependant, l'équipe du projet s'est assigné la tâche de développer le projet au niveau de trois régions et 35 communes pilotes.

La gestion efficace du projet par les membres de l'unité de gestion du projet (UGP) avec l'appui du PNUD a permis d'utiliser de manière très efficace les budgets alloués et d'atteindre les résultats escomptés qui sont résumés comme suit :

1. Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion des problèmes d'environnement mondial dans les procédures de planification et de suivi de l'INDH et de planification stratégique locale est développé.

Indicateur 1 : Le nombre d'outils ciblés par l'indicateur 1 a été dépassé. Cependant, les acteurs clés de l'INDH n'ont pas adopté ces outils.

Indicateur 2 : La création des GREET constitue un mécanisme efficace de coordination entre les institutions clés concernées par l'intégration de la démarche IEL.

Indicateur 3 : Les PCD des communes pilotes ont été développés à la lumière de la démarche IEL. Les indicateurs de suivi ont été identifiés pour chacun d'entre eux. Les termes de références pour la réalisation de l'étude de verdissement des SIC et l'identification des modalités de jonction entre le SIC et le SIRE, sont élaborés. Cependant, ces PCD n'ont pas encore été adoptés par les conseils des communes. De ce fait, les indicateurs ne sont pas pris en compte dans les SIC. En outre, aucune Initiative Locale de Développement Humain (ILDH) n'a été élaborée en intégrant la démarche IEL.

2. Les capacités d'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification locale sont renforcées

Indicateur 1 : 62 institutions et au moins 200 cadres disposent des capacités pour l'intégration de la démarche IEL au niveau des trois régions pilotes.

Indicateur 2 : 31 PCD intègrent de manière systématique les priorités de l'environnement mondial. Cependant, aucune ILDH n'a intégré la démarche IEL.

Indicateur 3 : Les PCD des communes pilotes qui ont intégré la démarche IEL présentent une budgétisation et une programmation annuelle. Cependant, ces PCD n'ont pas encore été soumis à l'adoption par les conseils communaux. En outre, aucune ILDH n'a intégré la démarche IEL.

Indicateur 4 : La stratégie de généralisation n'est pas élaborée à la date de l'évaluation finale du projet CB2. Elle est en cours. Cependant, le Ministère Délégué Chargé de l'Environnement (MDCE) a budgétisé 1 MDH pour assurer la formation des formateurs sur les outils méthodologiques développés dans le cadre du projet CB2. Le MDCE est en contact avec la Direction de la Formation des Cadres administratifs et techniques rattachée à la Direction Générale des Collectivités Locales (DFCAT-DGCL) pour élaborer le plan de formation des formateurs qui seront les 95 Agents de Développement Provincial-Préfectoral (ADP).

3. Un système de gestion adaptative et des leçons tirées du projet établi.

Indicateur 1 : L'équipe du projet est mise en place

Indicateur 2 : Le système d'assurance qualité est opérationnel

Indicateur 3 : Des mécanismes de gestion des connaissances, de partage de l'information et de dissémination des capacités requises pour la reproductibilité des résultats du projet sont mis en place.

Cependant, aucune ILDH n'a bénéficié de la démarche IEL. Ce constat peut être amélioré en incitant les communes pilotes ciblées par l'INDH à reprendre l'exercice de verdissement des PCD et de l'appliquer à leurs ILDH respectifs, mais cette action doit être accompagnée en amont par la présentation des résultats du projet CB2 aux responsables de l'INDH en vue de gagner leur implication dans le processus.

L'exécution du projet a été attribuée au Ministère Délégué chargé de l'Environnement (MDCE) appuyant ainsi l'ancrage institutionnel du projet et son appropriation locale. Le projet a été conçu de manière à permettre une implication des différentes parties prenantes et des bénéficiaires. Le but était

d’agir en faveur de l’intégration de la démarche IEL aux niveaux décisionnels et opérationnels. Ainsi, une approche participative a été adoptée dans le cadre du projet en vue d’impliquer les parties prenantes et les bénéficiaires et de faciliter leur adhésion. Pour ce faire, des actions de sensibilisation, d’information et de formation ont été menées avec une perspective de renforcement des compétences des acteurs locaux.

L’appropriation locale du projet a été appuyée également par la mise en place des GREET qui ont joué le rôle de relai au niveau régional, leur pérennité est un garant de la durabilité du projet dans les régions pilotes. Les Groupes Régionaux sur les Enjeux Environnementaux Transversaux (GREET) adossés aux Observatoire régional de l’Environnement et de Développement Durable (OREDD) et aux services de l’environnement des Wilaya constituent un espace idoine pour l’échange d’informations environnementales et des expériences en matière de de promotion du développement durable au niveau régional et local. Ces expériences sont actuellement canalisées à travers l’approche IEL pour être mises à la disposition du développement local et de la planification stratégique territoriale.

Un autre facteur qui concoure à la durabilité du projet consiste en l’appropriation par la DGCL des outils méthodologiques développés. La DGCL utilisera ces outils méthodologiques pour compléter le kit de formation destiné aux secrétaires généraux des communes. Les partenaires du développement tel que la GIZ et l’Association de Développement Local méditerranéen (ADELMA) utilisent déjà ces outils méthodologiques dans les activités de renforcement des capacités des bénéficiaires de leurs projets.

Le renforcement des capacités sur les outils méthodologiques dans le cadre du projet CB2, a permis d’induire un changement important dans la manière d’aborder l’élaboration des PCDD. Ce changement est d’autant plus important qu’il ouvre des nouvelles possibilités aux gestionnaires communaux pour proposer des projets de développement *durable* dans un domaine (conventions de Rio) faiblement exploré dans leurs approches.

#### IV.1 Mesures correctives pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation du projet

<i>Composante</i>	<i>Mesure corrective</i>
<b>Conception</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Arrêter le choix à un seul instrument de planification stratégique</li> <li>– Définir dans le ProDoc la zone d’intervention du projet</li> <li>– Définir dans le ProDoc l’échéancier de réalisation des résultats</li> <li>– Présenter dans le ProDoc un plan d’ordonnancement des résultats (chronogramme)</li> <li>– Renforcer la sensibilisation et le plaidoyer auprès des parties prenantes</li> <li>– Impliquer le tissu associatif dans les organes de gouvernance au niveau territorial</li> <li>– Impliquer le HCEFLCD dans le comité de suivi</li> <li>– Renseigner la carte de pointage du suivi du développement des capacités à différentes étapes de la mise en œuvre du projet (démarrage, mi-parcours et achèvement)</li> </ul>

<b>Mise en œuvre</b>	<p><i>Résultat 1 : Le cadre institutionnel pour l'intégration de la gestion des problèmes d'environnement mondial dans les procédures de planification et de suivi de l'INDH et de planification stratégique locale est développé</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place les points focaux régionaux du projet dès les premières tapes de démarrage</li> </ul> <p><i>Résultat 2 : Les capacités d'intégration systématique des cibles environnementales mondiales dans la planification locale sont renforcées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir des visites d'appui technique aux communes pour les accompagner dans l'application des outils méthodologiques</li> <li>- Encourager le réseautage entre communes pour l'échange des expériences et pour le développement de l'intercommunalité</li> </ul> <p><i>Résultat 3 : Un système de gestion adaptive et des leçons tirées du projet établi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir la mise en service du site web du projet durant les premières étapes de la mise en œuvre du projet</li> <li>- Traduire le contenu du site web en arabe pour en élargir la cible de communication</li> <li>- Diffuser les PCD verdis sur le site web et sur des flyers (version résumée)</li> </ul>
<b>Suivi et évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposer d'indicateurs SMART pour tous les niveaux du cadre logique</li> <li>- Disposer de cibles pour l'approche genre</li> </ul>

## IV.2 Leçons apprises

Les leçons apprises dans le cadre du projet CB2 et qui pourraient servir à des projets similaires sont présentées ci-après :

- Les groupes cibles, pour la réussite de l'intégration de la démarche IEL aux niveaux central et local, sont identifiés. Leur implication nécessite de la part de l'UGP de communiquer à tous les niveaux sur les objectifs, les concepts et la démarche du projet. En effet, ces éléments apportent beaucoup de nouveautés dans la planification stratégique locale et doivent de ce fait être explicités aux groupes cibles pour qu'ils se les approprient dès les premières phases du projet.
- La nécessité de mettre en place des points focaux au niveau régional pour assurer le relai et une présence de proximité auprès des acteurs locaux.
- Les sessions de formation sur les outils méthodologiques développés doivent nécessairement comprendre des ateliers d'application sur des cas concrets afin de faciliter la compréhension de la démarche et d'acquérir l'adhésion des groupes cibles.
- L'appui et la synergie avec les autres projets et initiatives dans le domaine du renforcement des capacités (RC) ont montré leur efficacité dans le cadre de ce projet. En effet, le projet ACCN et le projet ADAGE ont catalysé les actions de RC soit en participant à l'amélioration des outils méthodologique soit en appuyant leur large diffusion et utilisation auprès des acteurs locaux.
- L'évolution du contexte pays doit être prise en compte durant les différentes phases du projet pour intégrer les orientations qui en émanent dans la cadre logique du projet. Ces orientations peuvent impacter positivement et de manière significative les résultats du projet.

## V. Recommandations

En vue de maintenir et de renforcer les acquis du projet, un certain nombre de mesures est proposé :

Recommandations	Responsables	Échéances (indicatif)
1- Renforcer le plaidoyer en vue d'adopter les amendements au projet de loi portant Charte Communale, identifiés par l'étude juridique réalisée dans le cadre du projet CB2	MDCE, DGCL	Avant l'adoption du texte final modifiant la Charte Communale
2- Assurer le suivi de la stratégie de généralisation par un des services au sein de la DPCC.	MDCE	Septembre 2015
3- Maintenir les actions de sensibilisation des parties prenantes du projet	MDCE, DGCL, PNUD	1 action par trimestre ou semestre
4- Mettre en place une plateforme collaborative d'échange des expériences au profit des communes ayant bénéficié du projet et les autres qui en manifestent l'intérêt.	MDCE, DGCL, PNUD	Décembre 2015
5- Prévoir d'inviter des secrétaires généraux de communes au cycle de formation des formateurs des Agents de Développement Provinciaux-Préfectoraux	MDCE, DGCL	Avant le démarrage du cycle de formation
6- Maintenir le suivi avec les GREET en développant le couplage entre le SIC et le système de suivi de l'ONEM (suivi des indicateurs).	MDCE, DGCL	Décembre 2015
7- Prévoir un format de reporting pour le suivi des indicateurs des PCD verdis.	MDCE, DGCL	Septembre 2015

8– Réaliser un atelier de présentation des résultats du projet CB2 aux responsables de la CN-INDH	MDCE, DGCL, PNUD	Septembre 2015
9– Intégrer dans les GREET et dans les cycles de formation, les représentants des CLDH et des CPDH	MDCE, DGCL	Septembre 2015
10– Les communes cibles de l’INDH ayant participé au verdissement de leur PCD dans le cadre du projet CB2 devraient appliquer la même approche sur leur ILDH.	MDCE, DGCL	Octobre 2015
11– Assurer une large diffusion des PCD ayant intégré la démarche IEL	MDCE, DGCL	Septembre 2015
12– Assurer une large diffusion des outils méthodologiques	MDCE, DGCL	Octobre 2015

Ces recommandations sont présentées ci-dessus selon l’ordre d’importance des actions à engager en vue d’améliorer les résultats du projet CB2. Cette hiérarchisation n’enlève en rien de l’importance des actions placées en dernier rang, mais elle est fournie ici pour insister sur l’ordre d’engagement des actions. Les quatre dernières actions pourraient être conduites en parallèle avec les autres.

## **VI. Propositions relatives aux orientations futures favorisant les principaux objectifs**

La démarche IEL développée dans le cadre du projet est innovante et complète dans le sens où elle s’appuie dans ses fondements sur l’EES et que dans sa pratique elle s’appuie sur l’approche participative. Les outils méthodologiques développés ont été à la base des sessions de renforcement des capacités des acteurs locaux des 35 communes pilotes. Ces derniers sont, à l’issue du projet CB2, outillés pour intégrer les questions de l’environnement mondial dans la planification stratégique locale.

Le Ministère de l’Intérieur intégrera les outils méthodologiques dans son kit de formation destiné aux secrétaires généraux des communes ce qui contribuera à la durabilité du projet.

La proposition relative aux orientations futures favorisant les principaux objectifs consiste à impliquer les GREET et les OREDD dans le suivi-évaluation des indicateurs environnementaux des PCD verdis. Cette action devrait être encadrée par l’ONEM en étroite collaboration avec la DGCL/DEA/DPE/DFCAT.

## **VII. Annexes**

**Annexe 1 Termes de Références**

**Annexe 2 Liste des personnes interrogées**

**Annexe 3 Liste des documents examinés**

**Annexe 4 Tableau des questions d'évaluation**

**Annexe 5 Questionnaire utilisé**

**Annexe 6 Résumé des entretiens**

**Annexe 7 Formulaire d'acceptation du code de conduite du consultant en évaluation**

**Annexe 8 Liste des commentaires sur le rapport de l'évaluation finale**

**Annexe 9 Itinéraire de la mission d'évaluation finale**