



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

EVALUATION DU PROJET DE GOUVERNANCE LOCALE RAPPORT DE L'EVALUATION (DRAFT)

17 AVRIL 2009

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Management Systems International.

EVALUATION DU PROJET DE GOUVERNANCE LOCALE

RAPPORT DE L'EVALUATION (DRAFT)



A Subsidiary of Coffey International, Ltd.

Management Systems International

Corporate Offices

600 Water Street, SW

Washington, DC 20024



Contracted under DFD-I-00-04-00228-00

Local Governance Project Evaluation

DISCLAIMER

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

TABLE DES MATIERES

A. Introduction.....	1
B. La problématique de départ et la contribution de USAID/Maroc	1
C. L’hypothèse de l’intervention	2
D. Les objectifs de l’évaluation.....	2
E. Méthodologie de recherche et d’évaluation	4
F. Résultats.....	7
1. Dans quelle mesure le Projet de Gouvernance Locale a-t-il contribué au renforcement de la transparence, de la participation et de la performance?	7
2. Quel a été le niveau de performance du projet ?	36
3. Quels enseignements peut-on tirer des relations institutionnelles ?	45
4. Quels enseignements peut-on tirer des expériences du projet ?	47
5. Quelles opportunités se présentent pour la suite du programme de gouvernance de USAID/Maroc ?	51
6. Quelles sont les recommandations de l’équipe d’évaluation pour l’avenir ?.....	58
G. Conclusions	70
ANNEXE 1: Biographie des membres de l’équipe d’évaluation	74
ANNEXE 2: Plan d’action de l’évaluation du projet de gouvernance locale.....	76
ANNEXE 3: Planning de travail final.....	88
ANNEXE 4: Liste des personnes rencontrées	92
ANNEXE 5: Tableau de progression des activités	95
ANNEXE 6: Tableau d’analyse des plans de travail	120
ANNEXE 7: Tableau d’analyse des réalisations	124
ANNEXE 8: Présentation des conclusions de l’évaluation à USAID/Maroc et partenaires	129
 TABLEAUX	
Tableau 1 : Processus méthodique pour examiner les questions de l’évaluation	4
Tableau 2 : Grille d’analyse globale de la contribution des activités a la performance, la transparence et la participation	33
Tableau 3 : Analyse des résultats PMP	39

ACRONYMES

ACC	Association des Cadres de Casablanca
ADS	Agence de Développement Social
ANCLM	Association Nationale des Collectivités Locales Marocaines
CCP	Centre de Communication et de Publication
CDP	Chef de Projet
CIDA	Canadian International Development Agency
CIGM	Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères
CL	Collectivité Locale
CLDH	Comité Local de Développement Humain
CPDH	Comité Provincial de Développement Humain
DAJEDC	Direction des Affaires Juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération
DAS	Direction des Affaires Sociales
DCA	Development Credit Authority
DCL	Direction des Collectivités Locales
DFCAT	Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques
DFL	Direction des Finances Locales
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DH	Dirham Marocain
FDF	Formation de Formateurs
GAO	General Accounting Office
HAO	Holding Al Omrane
HCP	Haut Commissariat au Plan
IGAT	Inspection Générale de l'Administration Territoriale
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
IR	Intermediate Result
LG	Local Government

MHUAE	Ministère de l’Habitat, de l’Urbanisme et de l’Aménagement de l’Espace
MOS	Maîtrise d’ouvrage sociale / Maîtrise d’œuvre sociale
MMSP	Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics
MSI	Management Systems International
NEF	Near East Foundation
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OS	Opérateur Social
OSC	Organisation de la Société Civile
PAD Maroc	Projet d’Accompagnement du Processus de Décentralisation
PDC	Plan de Développement Communal
PGL	Projet de Gouvernance Locale
PMP	Performance Monitoring Plan / Plan de suivi des performances
PNRD	Plan National de Renforcement de la Décentralisation
PSP	Planification Stratégique Participative
RI	Règlement Intérieur
RTI	Research Triangle Institute
SDU	Stratégie de Développement Urbain
SFCG	Search for Common Ground
SG	Secrétaire-Général
SIC	Système d’Information Communal
SICL	Système d’Information des Collectivités Locales
SIPGB	Système Intégré de Planification et de Gestion Budgétaire
SNDU	Stratégie Nationale de Développement Urbain
SO	Strategic Objective
TDR	Termes de Référence
UE	Union Européenne
UNICEF	Fond des Nations Unies pour l’Enfance
USAID	United States Agency for International Development
USD	Dollar Américain

VS

Villes Sans Bidonvilles

A. INTRODUCTION

Ce rapport porte sur l'évaluation du Projet de Gouvernance Locale (PGL) de USAID/Maroc, mis en œuvre sous le contrat EPP-I-00-04-00037-00 02 par Research Triangle International (RTI) entre juin 2005 et juin 2009. Le rapport est structuré selon les questions d'évaluations présentées par USAID dans les termes de références (TDR – scope of work) de l'évaluation. L'évaluation a été réalisée sous le contrat DFD-I-00-04-00228-00 par Management Systems International (MSI). Elle a été mise en œuvre au Maroc entre le 1er et le 31 mars 2009 par une équipe de trois consultants, dont un chef d'équipe Maryam Montague, un spécialiste international en gouvernance locale Vincent Carbonneau et un spécialiste national en administration publique Sabah Chraïbi. La méthodologie d'évaluation est présentée à la section F. Le déroulement de l'évaluation est décrit à la section G.

L'évaluation s'inscrit dans une perspective de conception des prochains programmes de USAID/Maroc en gouvernance. Les évaluateurs souhaitent que les résultats de l'évaluation puissent contribuer pleinement aux travaux d'élaboration et d'orientation en cours dans la perspective de la programmation future.

Les évaluateurs souhaitent remercier USAID/Maroc et l'équipe de Research Triangle International pour leur pleine collaboration et pour les précieux éléments d'appréciation qu'ils ont apportés à l'équipe d'évaluation. L'équipe tient également à souligner les nombreux appuis de l'équipe gouvernance de USAID/Maroc dans la facilitation du déroulement de l'évaluation.

B. LA PROBLEMATIQUE DE DEPART ET LA CONTRIBUTION DE USAID/MAROC

Le Projet de Gouvernance Locale s'inscrit en réponse à une vaste politique de démocratisation et de gestion décentralisée du Royaume du Maroc lancée le 12 octobre 1999 par sa Majesté Mohammed VI par un discours dans lequel il définissait un nouveau concept de l'autorité. Ce discours présentait les contours d'un changement fondamental dans le rôle de l'État et des collectivités territoriales dont la mission principale devint moins le maintien de l'ordre public mais plutôt d'encourager le développement, de catalyser les initiatives locales et assurer le respect des droits. Ces principes représentent les fondements de la politique de gouvernance démocratique du Royaume.

L'évolution politique récente a débuté à la fin des années 80 et a été mise en œuvre par huit gouvernements et deux rois. Elle répond aux besoins croissants d'une population et aux moyens limités pour y répondre. La montée du mouvement islamiste représente une canalisation d'insatisfaction des populations et la recherche de solutions alternatives pour y remédier. Le gouvernement met en œuvre une politique d'accélération des réformes en réponse à l'impératif d'arriver à des résultats significatifs dans le cadre d'une politique d'ouverture et de responsabilisation de l'exercice démocratique.

Dans le contexte de ces réformes, le gouvernement a engagé un programme de modernisation de la fonction publique, avec l'objectif de réformer la gestion et de jeter les bases d'une gestion orientée sur les résultats et sur la responsabilisation des cadres. Le gouvernement a également adopté un plan de renforcement de la décentralisation et prépare une politique de développement urbain dans l'objectif stratégique de répondre aux nombreux défis que posent l'urbanisation et la gouvernance locale.

Les collectivités locales (CL) occupent une place centrale dans l'enjeu des besoins grandissants de la population. La gouvernance locale souffre de nombreuses faiblesses, dont la multiplicité des intervenants, une certaine confusion des responsabilités, une participation encore timide des citoyens, et des ressources

humaines souvent insuffisantes. Des chantiers importants ont été lancés dans une perspective de répondre aux besoins des couches défavorisées et de promouvoir leur intégration dans la vie sociale et économique, notamment l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) et le Programme Villes sans Bidonvilles (VSB). Des réformes de la gouvernance locale ont été développées en parallèle à ces programmes, débouchant sur une révision de la Charte communale et sur une série d'initiatives légales et réglementaires. L'enjeu principal de ces réformes tourne autour de l'émergence d'une gouvernance locale efficace, efficiente et responsable, associant les citoyens dans la mise en œuvre de programmes en réponse aux besoins grandissants d'intégration économique, de gestion des services et de développement.

C. L'HYPOTHESE DE L'INTERVENTION

Le Projet de Gouvernance Locale s'inscrit dans la finalité de USAID/Maroc : une société démocratique et éduquée se mesurant avantageusement à la compétition dans un marché mondialisé. PGL fait partie de l'objectif stratégique 13 de la mission, la responsabilisation accrue du gouvernement devant les citoyens, et de l'objectif intermédiaire 13.3, la performance accrue des collectivités locales. Les activités du projet doivent renforcer la capacité des collectivités locales à répondre aux besoins des citoyens, entre autres dans une intersection avec le Programme VSB. L'appui du projet contribuera à renforcer les capacités des élus et gestionnaires locaux, étendre l'utilisation de la planification participative, renforcer la participation citoyenne dans la planification du développement, renforcer « l'offre de services » publics en facilitant l'accès au financement des investissements. Ces appuis seront réalisés dans une perspective de renforcer le cadre national, augmenter la transparence et renforcer la performance des collectivités locales.

D. LES OBJECTIFS DE L'EVALUATION

L'évaluation a trois objectifs principaux :

- Évaluer la mesure dans laquelle les objectifs de performance de PGL et les biens livrables ont été réalisés.
- Évaluer l'impact du projet sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales partenaires.
- Identifier les enseignements tirés des activités du projet et faire des recommandations concrètes en vue de la programmation future.

Les termes de référence de l'évaluation ont présenté une série de questions auxquelles l'évaluation doit apporter des éléments de réponse. L'équipe d'évaluation a organisé ces questions dans un ordre de traitement qui structure ce rapport. Les questions sont listées ci-dessous, dans l'ordre dans lequel elles sont traitées.

Question 1 :

Dans quelle mesure PGL a-t-il contribué au renforcement de la transparence, de la participation et de la performance ?

Questions sous-jacentes :

- Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?
- Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

- Les mécanismes mis en place par PGL ont-ils altéré les mécanismes et pratiques de gouvernance des collectivités locales ?
- Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuyées par PGL ?

Question 2 :

Quel a été le niveau de performance du projet ?

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure PGL a-t-il rempli ses engagements contractuels ?
- Quelle est la performance de PGL sur la base du plan de suivi de la performance (PMP) ?
- Quelle est la performance de PGL sur la base de la réalisation des activités planifiées ?

Question 3 :

Quels enseignements peut-on tirer du cadre des relations institutionnelles ?

Questions sous-jacentes :

- Comment les relations entre les institutions et organisations ont-elles influé sur les résultats du programme et quels enseignements peut-on en tirer ?
- Quelles relations le projet a-t-il entretenues avec ses principaux partenaires et quels enseignements peut-on en tirer ?
- Quel fut le degré de synergie entre PGL et les programmes venant en appui à l'assemblée nationale ; y avait-il une synergie ?

Question 4 :

Quels enseignements peut-on tirer des expériences du projet ?

Questions sous-jacentes :

- Quels enseignements spécifiques peut-on tirer à partir des chantiers sur lesquels le projet s'est investi ?
- Quels ont été les grands défis auxquelles PGL a fait face et comment le projet a-t-il pu les surmonter ?
- Quelles opportunités existaient qui auraient pu être saisies ou mieux exploitées ?
- Certaines zones d'intervention sont-elles plus propices à une programmation future, en termes de volonté et de capacité des partenaires ?

Question 5 :

Quelles opportunités se présentent pour la suite du programme de gouvernance de USAID/Maroc ?

Questions sous-jacentes :

- Quelles approches ; quels partenaires ; quelles activités présentent un fort potentiel de réplique et de mise à plus grande échelle ?
- Quels sont les principaux défis relatifs à la poursuite des objectifs de renforcement de la gouvernance locale ; et quels défis sont associés à ces objectifs ?
- Quelles sont les recommandations de l'équipe d'évaluation en vue de la programmation future ?

E. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'ÉVALUATION

L'Equipe d'évaluation de MSI a suivi un processus méthodique pour examiner les questions de l'évaluation du PGL. Ce processus est résumé dans le tableau ci-après.

TABLEAU I : PROCESSUS METHODIQUE POUR EXAMINER LES QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Partie I: Questions d'Évaluation à Examiner – Questions Principales et Sous-jacentes	Méthode de Collecte des Données	Méthodes d'Analyse des Données
1. Comment est-ce que la stratégie du PGL a impacté les collectivités locales?	Entretiens avec les acteurs clés (voir protocole des entretiens en annexe 2), séances de travail avec l'USAID et RTI	Analyse des contenus des entretiens avec les acteurs clés.
Question sous-jacente: Quel est le problème principal auquel le PGL tente de résoudre ? Comment est-ce que les activités contribuent à la stratégie globale ?	Séances de travail et entretiens avec l'USAID, RTI, DGCL	Examen des documents stratégiques et rapports annuels
2. Dans quelle mesure est-ce que l'assistance technique apportée aux Ministères et municipalités concernés a soutenu le programme de décentralisation/démocratie locale du Gouvernement du Maroc et amélioré la transparence ?	Entretiens avec les acteurs clés. Séances de travail avec l'USAID, RTI, DGCL	Analyse des contenus
3. Dans quelle mesure est-ce que le PGL a réussi à atteindre ses objectifs (tels que fixés dans le PMP SOI 3, le contrat PGL et les plans d'action annuels)?	Sessions de travail et entretiens avec l'USAID et RTI. Examen des documents clés (termes de référence, proposition technique, plans d'action annuels, rapports des performances). Les données concernant le nombre d'objectifs/indicateurs atteints, dépassés, pas atteints ou pour lesquels il n'y a pas d'information disponible ont été collectées, quand ça a été possible.	Comparaison des objectifs et indicateurs avec les résultats rapportés. L'équipe d'évaluation a revu et analysé les documents pour comparer les cibles et objectifs fixés avec les résultats atteints. Les problèmes rencontrés ont été signalés par l'USAID et RTI.
4. Quel impact est-ce que le programme a eu dans les secteurs d'intervention du PGL? Dans quelle mesure	Entretiens avec les acteurs clés. Sessions de travail et entretiens avec l'USAID et RTI.	Analyse des contenus. Résumé des classements effectués par les acteurs clés.

Partie I: Questions d'Evaluation à Examiner – Questions Principales et Sous-jacentes	Méthode de Collecte des Données	Méthodes d'Analyse des Données
est-ce que les activités programmatiques sont durables (ou susceptibles de continuer sans l'assistance de l'USAID) ?		
Question sous-jacente: Est-ce que le PGL a élaboré le programme autour du concept de durabilité dès le départ ? Est-ce que le plan suivi évaluation le reflète ? Les partenariats et l'exécution ?	Examen de la documentation initiale du projet et plan suivi évaluation.	Analyse de la contribution des partenaires aux activités (ressources, temps, réflexion stratégique). Combien est-ce que le PGL a fait pour les partenaires (c'est-à-dire en lieu et place des partenaires), plutôt que de les soutenir, les orienter et les guider ?
5. Est-ce que le PGL a réussi à soutenir/améliorer les initiatives pays, notamment VSB et l'INDH, là où c'était possible ? Est-ce que les interventions du PGL avaient de la valeur ? Est-ce que des opportunités ont été manquées ? Où y a-t-il place pour plus de collaboration ?	Entretiens avec les acteurs clés et sessions de travail, entretiens avec l'USAID, RTI, VSB et l'INDH.	Analyse des questionnaires d'entretien. Analyse des possibilités existantes pour d'autres collaborations.
6. Comment est-ce que le niveau de collaboration entre les différentes institutions/organisations marocaines (telles que la DGCL et la Cour des Comptes) a affecté le projet ? Quels sont les enseignements tirés de cette expérience ?	Entretiens avec les acteurs clés et sessions de travail, entretiens avec l'USAID et RTI.	Analyse des questionnaires d'entretien.
7. Dans quelle mesure est-ce que les activités et/ou pratiques du projet peuvent être reproduites dans d'autres régions ? Est-ce qu'une ou des régions dans laquelle/lesquelles le projet a travaillé semble particulièrement ouverte	Entretiens avec les acteurs clés et sessions de travail, entretiens avec l'USAID et RTI.	Analyse des questionnaires d'entretien et des informations recueillies lors des sessions de travail avec l'USAID et RTI. Identification des thèmes communs.

Partie I: Questions d'Evaluation à Examiner – Questions Principales et Sous-jacentes	Méthode de Collecte des Données	Méthodes d'Analyse des Données
à d'autres réformes (de par une volonté politique ou une capacité institutionnelle) ?		
8. Quels sont les défis principaux que le PGL a rencontrés ? Est-ce que le PGL les a surmontés ? Si oui, comment ?	Entretiens avec les acteurs clés et sessions de travail, entretiens avec l'USAID et RTI.	Analyse des questionnaires d'entretien et des informations recueillies lors des sessions de travail avec l'USAID et RTI. Identification des thèmes communs.

La méthodologie d'évaluation a consisté en :

- Des techniques d'évaluation rapides, notamment des entretiens individuels avec les acteurs clés et des entretiens collectifs avec les groupes d'acteurs clés. Les entretiens avec les acteurs clés étaient semi-structurés et basés sur un protocole développé pour l'évaluation du PGL.
- Des sessions d'entretiens approfondies avec l'USAID et RTI. Ces sessions étaient plus longues et incluaient un éventail de questions plus large concernant les processus, la gestion et les approches stratégiques.
- Revue de la documentation du projet.
- La revue détaillée du cadre stratégique et des données relatives aux performances y afférentes.

Les sources des données étaient à la fois internes et externes.

F. RESULTATS

Cette section rassemble les résultats de l'évaluation. Elle est structurée en fonction des questions d'évaluation présentées à la section E. La première question présente les résultats par activité, suivi d'une synthèse. Les réponses aux autres questions sont également présentées.

I. Dans quelle mesure le Projet de Gouvernance Locale a-t-il contribué au renforcement de la transparence, de la participation et de la performance?

Questions sous-jacentes :

- Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?
- Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?
- Les mécanismes mis en place par PGL ont-ils altéré les mécanismes et pratiques de gouvernance des collectivités locales ?
- Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuyées par PGL ?

I.1 Activités principalement relatives à la transparence

I.1.1 Cour des Comptes / Inspection Générale de l'Administration Territoriale (IGAT) / Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères (CIGM)

Méthodologie d'évaluation : Revue documentaire des guides et des formations. Entretiens avec l'équipe PGL. Entretiens avec le Président de la Cour des Comptes et autres responsables de la Cour. Entretiens avec le Responsable de la Formation au Pôle Support et Responsable Intérimaire du Pôle Audit IGAT et autres représentants de l'IGAT. Analyse du discours prononcé par l'Inspecteur Général de l'IGAT le 31 mars 2009 lors de la présentation des résultats de l'évaluation.¹ Entretien avec le CIGM. Entretien avec KPMG Maroc.

Rappel des objectifs : Cour des Comptes : renforcement des capacités des cours régionales, renforcement de la fonction audit, formation des élus sur les fonctions de la Cour des Comptes, publication des rapports. IGAT/CIGM : développement de standards d'audit, formation du personnel des inspections générales, appui à la communication.

Réalisations : La Cour des Comptes fut appuyé dans son programme d'échanges à l'étranger et dans la reproduction de son rapport annuel. La Cour des Comptes favorise la collaboration entre pairs, entre autres avec le General Accounting Office (GAO). L'appui à la Cour des Comptes fut interrompu en juin 2006. PGL a appuyé l'IGAT et le CIGM dans le développement de la fonction d'audit par des activités de benchmarking, de développement d'outils de travail et de formation des inspecteurs sur ces audits. Dix guides furent développés avec l'IGAT et cinq guides avec le CIGM. Des formations de formateurs (FDF)

¹ L'Inspecteur Général n'était pas disponible au moment des entretiens à l'IGAT.

furent organisées. Des formations en pédagogie, conduite de sessions de formation, planification, et communication furent également organisées pour les dirigeants.

Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?

L'orientation vers l'audit fait partie d'une volonté de promouvoir une culture de résultats et de performance. Elle répond indirectement à un besoin d'appui organisationnel, au-delà de la fonction de contrôle, exprimé par les collectivités locales. Le renforcement des entités et institutions d'inspection et d'audit s'inscrit de manière générale dans une politique de modernisation de la gestion publique, et plus spécifiquement dans deux axes de cette politique : la responsabilisation des élus et fonctionnaires des collectivités locales (accountability) et l'évolution des fonctions d'inspection (contrôle) vers des approches et techniques d'audit (appuis au gestionnaire). La responsabilisation des élus et fonctionnaires des collectivités locales est un élément essentiel de la légitimité et de la crédibilité des collectivités locales et, par extension, une condition d'un engagement soutenu des citoyens envers la collectivité. L'orientation vers l'audit introduit une relation plus constructive entre les gestionnaires publics et la fonction de contrôle externe, et a le potentiel de contribuer au renforcement des capacités de gestion dans les collectivités locales. Le contrôle externe exerce une pression sur les responsables locaux, et celle-ci génère un besoin d'appliquer des normes de gestion admises. L'évolution de la fonction de contrôle externe vers des approches de conseil, mettant l'accent sur des recommandations pour l'amélioration de la gestion et du contrôle interne, est à même de contribuer au renforcement de la gestion des collectivités locales. La possibilité pour le maire et le conseil de déclencher un audit, selon les dispositions de la Charte communale qui entrera en vigueur en juin 2009, s'inscrit dans cette nouvelle approche du contrôle externe. Les contributions de PGL étaient très pertinentes dans le sens où elles se sont inscrites dans un mouvement cohérent et pertinent déjà engagé par ses partenaires et par le Royaume.

Le choix des partenaires était pertinent et approprié. Les cours de comptes régionales ont été créés récemment et ont une mission de contrôle des CL. Leur mise en place récente et leurs prérogatives en faisaient des partenaires logiques. La relation entre l'IGAT, le CIGM et USAID remonte à plusieurs années ; le CIGM est une association engagée qui a fait ses preuves dans la promotion des réformes démocratiques.

Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

Les activités de PGL ont eues un effet mineur sur la Cour des Comptes. La préférence de la Cour pour des partenariats avec des organisations homologues réduit les perspectives d'assistance de PGL et de USAID. La Cour des Comptes privilégie la collaboration directe avec les institutions paires des pays amis, et n'a pas jugé la collaboration proposée par PGL appropriée à ses qualités d'institution indépendante. L'objectif d'appuyer les cours des comptes régionales n'a pas pu être réalisé.

Malgré la volonté des cours régionales de recevoir une assistance technique de USAID, ces dernières ne pouvaient s'engager sans l'autorisation de la Cour au niveau central. La programmation d'activités auprès de la Cour des Comptes aurait pu être précédée de discussions plus approfondies.

Les contributions de PGL à l'IGAT et au CIGM sont jugées comme étant *significatives* par les partenaires. Le nouveau pôle audit IGAT est maintenant équipé et formé. Les nouvelles promotions d'inspecteurs sont formées sur les méthodes et manuels d'audits développés en partenariat avec PGL. Les inspections générales des ministères disposent maintenant de guides généraux d'audits qui pourront servir à la production de guides spécifiques pour chaque ministère. Le Ministère de la Pêche a déjà adapté le manuel à ses besoins.

Les formations des inspecteurs généraux sur la communication et la gestion d'équipes sont assimilées et reprises dans les communications de l'IGAT. La conception de l'inspecteur général « qui gère et qui communique » semble bien acquise et continuera à être diffusée.

Les rapports de l'IGAT sont maintenant plus volumineux (de 100 pages en 2004 à 724 pages en 2007) et ont entraîné un plus grand nombre de sanctions en 2008 contre des élus des collectivités locales (38 révocations en 2008). La presse nationale a assuré une large couverture de ces sanctions, contribuant à la diffusion du message de responsabilisation. La fonction d'inspecteur général a été élevée au rang de wali en 2007. Si ces dernières évolutions ne découlent pas directement des actions de PGL, elles portent un potentiel important de renforcement de la transparence dans la gestion publique et de la responsabilisation des gestionnaires, potentiel pour lequel les contributions de PGL sont significatives.

Le programme de plaidoyer du CIGM, qui faisait partie de l'appui prévu par PGL, n'a pas été réalisé comme prévu ; il fut jugé prématuré d'aller vers une communication médiatique nationale en faveur de la transparence. Le CIGM a toutefois organisé un événement spécial annuel et deux ateliers d'échanges par année.

Les mécanismes mis en place par PGL ont-ils altéré les mécanismes et pratiques de gouvernance des collectivités locales ?

Il est encore tôt pour pouvoir mesurer l'impact des contributions de PGL sur les collectivités locales. Les actions visaient le niveau central ; les effets au niveau local seront mesurables une fois que l'application pratique par les partenaires du niveau central aura eu lieu sur une période d'au moins un an. L'hypothèse de départ de PGL, soit que le renforcement des capacités d'audit et une attention particulière apportée à la responsabilisation conduisent à une plus grande transparence au niveau local, générant une prise de décision plus démocratique et des améliorations dans la livraison des services, reste donc à vérifier.

L'absence dans les communes d'un référentiel de gestion et de contrôle uniformément appliqué rend la tâche d'audit plus difficile. Les communes n'ont pas de systèmes de contrôle interne performants. A ce chapitre, l'IGAT a introduit un référentiel pour la passation de marchés pour la voirie, qui constitue un point faible de la gestion dans les CL. L'introduction d'une fonction d'audit interne dans la ville de Marrakech, à la demande du maire et suite au processus de notation appuyé par PGL, est pertinente dans le sens où les communes devront renforcer le contrôle interne pour améliorer leur gestion. L'IGAT a également engagé des actions en ce sens : une unité d'audit interne a été installée dans les villes de Salé, Ifrane et Tétouan pour le contrôle des activités relatives au programme national de mise à niveau des villes. L'impact potentiel de PGL au niveau des CL sera fonction des avancées dans la gestion locale, dont la systématisation des référentiels de gestion et le renforcement de la fonction de contrôle. Il faut également poser la question de l'application de la fonction d'audit externe dans les communes plus petites, qui ont une très faible capacité de gestion. La production de systèmes simplifiés en fonction des différents types de communes est à considérer.

Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuyées par PGL ?

Les principes, méthodes et outils introduits avec l'appui de PGL ont d'excellentes perspectives de pérennisation. Le CIGM est un promoteur et facilitateur clé de la nouvelle philosophie d'audit et poursuivra ses efforts pour répandre la vision de l'audit comme appui à la gestion dans les ministères. Les inspecteurs généraux du Collège ont l'objectif de systématiser une approche d'audit mobilisant des équipes mixtes capables d'apporter un accompagnement au gestionnaire, renforçant l'aspect pédagogique de l'audit, et d'arriver à un audit voulu et demandé par l'audité et organisé autour d'un contrat d'audit. Cette approche s'appuiera sur les outils développés avec PGL.

Le CIGM souligne un manque de ressources pour la formation des inspecteurs des ministères, et aurait souhaité étendre le programme de formation au-delà de ce qui fut possible dans la cadre de PGL. Le CIGM aurait également souhaité mieux lier la formation aux besoins et au contexte de développement des ressources humaines des inspections générales des ministères. Dix des 24 inspecteurs généraux membres du CIGM sont nouveaux, ce qui crée un besoin de mise à niveau pour les nouveaux. L'évolution des fonctions de contrôle vers des fonctions d'audit, appuyée par PGL, s'est réalisée en marge des initiatives de réforme pilotées par le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (MMSP) et des services généraux du gouvernement. Il aurait été souhaitable d'associer ces deux entités au processus afin d'ouvrir toutes les voies d'institutionnalisation des nouvelles pratiques dans l'appareil gouvernemental.

L'IGAT n'a pu inspecter qu'une soixantaine de CL au courant de 2008 ; elle doit intervenir dans 250 communes par an pour couvrir l'ensemble des collectivités lors d'un même mandat électif. L'IGAT a augmenté ses effectifs et ses capacités d'audit dans les collectivités. L'objectif est d'arriver à couvrir toutes les CL au moins une fois par six ans. Les guides d'audit seront utilisés à partir de 2010 dans les interventions auprès des CL. L'IGAT a la détermination de poursuivre la mise en œuvre et pourra vraisemblablement disposer des ressources nécessaires à mettre en œuvre les acquis du projet de manière pérenne. La quatrième promotion d'inspecteurs formés sur les techniques d'audit de standard international développées avec PGL est financée dans le cadre du partenariat avec l'Union Européenne (UE).

1.1.2 Codes de conduite

Méthodologie d'évaluation : Revue documentaire des Pactes de gouvernance des villes de Casablanca et de Témara. Entretiens avec l'équipe PGL. Entretiens avec les dirigeants de la municipalité de Casablanca dont le Gouverneur et Secrétaire Général de la Wilaya, le Maire, le Secrétaire Général de Casablanca, l'Adjointe au Maire Chargée de la Communication, le Secrétaire Général et le Chargé des Collectivités Locales de la Wilaya, quatre Présidents d'Arrondissements, et l'Inspecteur de l'Administration Territoriale. Entretiens avec les dirigeants de la municipalité de Témara dont le Chef DCL Skhirat-Témara, le Secrétaire-Général de la Commune Urbaine, un Elu, et les Services Technique, Marchés et Matériels, Budget et Comptabilité, Economique et Social, et Ressources Humaines.

Rappel des objectifs : Sensibiliser les élus et le personnel sur l'importance de l'éthique et de la transparence ; définir un cadrage normatif qui définit des attentes envers les élus et le personnel. Le code de conduite servira à la formation du personnel et à communiquer avec les citoyens.

Réalisations : La ville de Casablanca a adopté un Pacte de bonne gouvernance, comprenant un code de conduite des employés et des engagements de la ville envers ses employés. L'activité a démarré en septembre 2006. Le pacte fut validé par l'Association des Cadres de Casablanca (ACC) et présenté devant 250 employés en décembre 2007. Il fut diffusé dans le troisième trimestre de 2008. Le code fit l'objet de formation de formateurs de trois arrondissements. Le code n'a pas été présenté pour adoption au conseil communal. Le code de Témara fut finalisé en août 2008. Le code de Témara fut reproduit en mars 2009 pour publication.

Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?

L'adoption et l'énoncé de valeurs et de normes de conduite font partie du développement de toute organisation. Nombre d'organisations, dont certaines grandes villes canadiennes, ont adopté et appliquent un code de conduite. L'activité code de conduite est pertinente à cet égard. En rétrospective de l'expérience de Casablanca et Témara, la question à poser est celle de l'opportunité de le faire dans ces villes dans les conditions qui prévalaient au moment du lancement de l'activité. Casablanca, métropole de 3 700 000 habitants compte 22 000 employés, et connaît des problèmes d'absentéisme et de productivité. Selon le rapport de notation de Fitch (janvier 2008) : « La capacité d'action des communes est entravée par une organisation du personnel confuse et inadaptée. Gestion des compétences et ressources humaines

sont mal articulées entre différents échelons décisionnaires et utilisateurs du personnel (État, commune, arrondissements et délégués). » Un responsable de la Wilaya a décrit des écarts de conduite systématiques au niveau des allocations de primes et d'heures supplémentaires dans les arrondissements. Un secrétaire-général (SG) d'arrondissement a témoigné du fait que l'arrondissement n'avait pas les moyens d'entretenir l'équipement et que cet entretien était « catastrophique ». Les responsables de Témara ont témoigné de difficultés similaires dans le management du personnel de la commune.

Un code de conduite apporte une dimension transversale et collective aux responsabilités individuelles des employés et cadres d'une organisation en établissant des standards de conduite s'appliquant à tous. L'adoption d'un code suppose toutefois que l'organisation a la capacité d'appliquer et de faire respecter des règles ; que les employés de la commune sont dans un contexte de travail où les bases organisationnelles (tâches, responsabilités, contrôle) sont suffisamment solides. L'adoption d'engagements par la commune envers ses employés suppose également que la commune soit en mesure de respecter ses engagements, et donc soit engagée dans un processus de changement. Cela ne semble pas avoir été le cas à Casablanca et Témara. Alors que l'activité Code de conduite est pertinente en soi, sa mise en œuvre au niveau des cadres et employés de ces deux villes semble quelque peu prématurée. De plus, le choix de Casablanca – grande métropole, malgré un historique d'actions similaires, n'était peut-être pas le mieux indiqué pour lancer une telle activité. Les perspectives de réformes des ressources humaines et de renforcement du management des collectivités, dans le cadre du Plan National de Renforcement de la Décentralisation (PNRD) ouvrent de nouvelles perspectives pour ce type d'activité. Le processus de dialogue introduit par PGL, et la notion comportementale normative dans le renforcement organisationnel, sont des dimensions importantes qui pourront s'avérer très utiles dans l'avenir. En ce qui concerne le code d'éthique ou les valeurs des élus, le processus aurait pu être plus porteur s'il avait été engagé plus tôt dans la mandature. L'approche des élections a augmenté le risque d'une lecture partisane de l'initiative, ce qui peut expliquer la frilosité des maires de Casablanca et Témara envers une adoption du code par le conseil à moins d'un an des élections.

Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

Le processus à Casablanca s'est étiré sur 30 mois, 12 à Témara, et a introduit une réflexion et un dialogue valable entre des cadres, et entre des élus. Il a amené les cadres à présenter une série de demandes à la commune, débouchant sur des engagements des communes envers ses cadres. Le code a été validé par l'association des cadres et par le bureau du maire dans les deux villes.

L'activité semble peu appropriée par les responsables ; ces derniers ne se sentent pas en mesure de mettre le code en application. Selon les personnes rencontrées, le code de conduite « ne suffit pas » à instaurer des bonnes pratiques. La formation des formateurs de trois arrondissements n'a pas conduit à l'utilisation du code à ce niveau. Le code est perçu dans au moins un arrondissement de Casablanca comme étant « infantilisant ». Les effets du code sur les pratiques semblent être négligeables, voire contraires dans certains cas à l'objectif de départ dans la mesure où il suscite des réactions négatives du personnel de l'arrondissement.

Il est encore tôt pour évaluer l'impact du code au sein des élus. Le code des élus fut finalisé lors du deuxième (Casablanca) et troisième (Témara) trimestre de 2008. Il ne fut pas adopté par le conseil. Selon des responsables interviewés, le code demeure relativement peu connu des élus. Il serait opportun de revoir le code avec les nouveaux conseils, à la lumière des nouvelles dispositions de la Charte communale portant sur les conseils communaux, qui prendront effet en juin 2009.

Les mécanismes mis en place par PGL ont-ils altéré les mécanismes et pratiques de gouvernance des collectivités locales ?

Le mérite du Pacte de gouvernance est d'abord celui d'exister. C'est la première fois que des communes se penchent ouvertement sur des normes de conduite pour les élus, gestionnaires et employés des collectivités locales. Si le Pacte n'a vraisemblablement pas conduit à des changements dans les mécanismes ou comportements lors de cette mandature, il pourra servir de point de départ au-delà des élections, dans la mesure où la nouvelle équipe communale aura la volonté de la faire. Du point de vue du niveau central, le Pacte et ses codes apportent une dimension nouvelle qui est opportune dans le contexte des réformes de la Charte et de la clarification des rôles respectifs de l'élu et du gestionnaire communal.

Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou approuvées par PGL ?

Si les cadres rencontrés lors des visites ont apprécié l'exercice d'élaboration du code, les deux communes sont dans une position d'attente envers PGL. Le maire de Casablanca dit attendre l'organisation de sessions de vulgarisation par le projet (alors que cette vulgarisation fut réalisée auprès des cadres et au sein des départements). Le maire de Témara dit hésiter à distribuer le code auprès de la population car les employés « n'ont pas été préparés » à modifier leur comportement en fonction des dispositions du code. Il y a une certaine hésitation à mettre en œuvre les dispositions du code. Il y a peu de chance pour que les villes prennent des initiatives en ce sens à l'approche des élections communales.

Dans les villes de Casablanca et Témara, les perspectives du code de conduite au-delà des élections communales sont incertaines. Elles doivent être considérées dans le cadre du renforcement de la gestion communale et des ressources humaines principalement. La Délégation Générale des Collectivités Locales (DGCL) a exprimé son intérêt pour l'activité Codes de conduite, en déplorant ne pas y avoir été suffisamment associée. Le code a inspiré un exercice de production d'un modèle de règlement intérieur type pour les communes. Ce modèle sera distribué à toutes les communes dans le cadre du Plan National de Renforcement de la Décentralisation. Un réexamen de l'activité Codes de conduite serait opportun dans une réflexion sur la mise en œuvre du Plan national.

1.2 Activités principalement relatives à la participation

Méthodologie d'évaluation : Revue documentaire. Entretiens avec l'équipe PGL. Entretiens avec le Wali de la DGCL et autres représentants de la DGCL dont la Chargée de Mission en Planification Stratégique Participative (PSP). Entretien avec l'INDH. Entretiens collectifs avec les dirigeants des collectivités locales (élus, nommés, cadres) à Errachidia, El Hajeb et Nouaceur. Visites de l'Association Ferkla pour le Développement de l'Action Féminine, la Coopérative Artisanale des Femmes Ennakhil/Nouaceur, de la Fédération Sabah Pour l'Eau et la Sauvegarde de l'Oasis de Tafilalet, et la Coopérative Agricole El Ouaha. Entretiens en groupe ou individuels avec des représentants d'organisations non-gouvernementales (ONG) à Errachidia et El Hajeb. Entretiens avec les représentants de la Direction des Affaires Sociales (DAS)/INDH à El Hajeb et Errachidia. Entretiens avec l'équipe RTI au niveau central et local. Entretiens avec les représentants de Near East Foundation (NEF). Entretien avec l'Association Nationale des Collectivités Locales Marocaines (ANCLM).

Rappel des objectifs : La planification stratégique participative constituait une partie importante et significative de la programmation et des activités mises en œuvre par PGL. L'ensemble des activités suivantes avait initialement été proposé dans le cadre de cette composante :

- La documentation et la diffusion des meilleures pratiques de PSP au Maroc via l'ANCLM.

- Une stratégie d'information nationale / campagne d'information visant à faire connaître la décentralisation au public (décentralisation fiscale, administrative et politique).
- Soutien au suivi de la mise en œuvre des plans de développement économique local au niveau communal, y compris soutien à la DGCL, au Haut Commissariat au Plan (HCP) et aux collectivités locales ciblées pour suivre la mise en œuvre des plans de développement économique local.
- Création d'un système d'information régional.
- Formation sur la PSP au niveau régional.
- Développement de plans de développement régional.

Des modifications ont été apportées au contrat initial pour introduire les activités de PSP suivantes :

- Assistance technique à l'ANCLM pour réaliser une étude nationale sur l'état de la gouvernance locale au Maroc.
- La conception et l'organisation de formations pour les associations locales.
- Une étude sur la régionalisation et la gouvernance.
- Soutien pour élaborer et mettre en œuvre des plans de développement local. Soutien aux collectivités locales partenaires pour élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques locaux, dont des plans de développement économique et social, et renforcement des capacités institutionnelles – à la demande des collectivités locales.
- Une étude générale sur le système d'information des collectivités locales (SICL).

Les activités suivantes ont été supprimées dans le cadre de modifications contractuelles :

- Création d'un système d'information régional.
- Formations sur la PSP au niveau régional.
- Élaboration de plans de développement régional.
- Étude sur la régionalisation et la gouvernance.

Les objectifs étaient de :

- Informer le public sur la décentralisation.
- Permettre aux collectivités locales marocaines d'impliquer davantage les citoyens dans les décisions qui les concernent.
- Permettre aux collectivités locales d'identifier des priorités claires, d'allouer leurs ressources plus efficacement et de suivre leurs performances en termes de prestation de services et de réalisation des objectifs fixés.
- Renforcer les capacités des ONG et des organisations communautaires locales.

1.2.1 Documentation et diffusion des meilleures pratiques de PSP au Maroc via l'ANCLM et assistance technique à l'ANCLM pour réaliser une enquête nationale sur l'état de la gouvernance locale au Maroc

Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?

La contribution prévue pour l'ANCLM était pertinente dans le sens où un renforcement de l'ANCLM et des structures représentatives des composantes des CL permet d'enrichir le débat et le dialogue sur la décentralisation, et d'apporter aux responsables des niveaux central et local des appréciations extérieures sur les politiques et programmes en faveur des CL.

Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

L'objectif de documentation et de diffusion des meilleures pratiques de PSP au Maroc via l'ANCLM n'a pas été rempli. Le projet a financé le congrès annuel 2006 de l'ANCLM, qui a servi à adopter le plan d'action de l'Association pour 2006-2007 et a rassemblé environ 1 000 personnes. Toutefois, à la connaissance du contractant, PGL n'a pas été en mesure d'influencer le contenu de l'atelier et les processus de planification stratégique participative n'ont été ni examinés, ni inclus dans le plan d'action. Par ailleurs, l'atelier sur les meilleures pratiques de la PSP prévu n'a jamais été organisé – même si des préparatifs ont été lancés. Le PGL a également apporté une assistance technique à l'ANCLM pour mener une étude nationale sur les pratiques et les obstacles à la bonne gouvernance dans les administrations locales. Cette étude n'a jamais été faite.

D'un point de vue plus positif, PGL a permis à l'ANCLM de créer un site Internet qui est toujours opérationnel et sert de ressource de référence en l'absence d'un portail public des collectivités locales. En outre, le soutien apporté a permis à l'ANCLM de réunir les gens pour discuter des enjeux liés aux collectivités locales, comme ça été le cas pendant le congrès.

Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuyées par PGL ?

Les efforts déployés par PGL pour promouvoir la documentation et la diffusion des pratiques de PSP au Maroc via l'ANCLM n'ont pas abouti. Certaines des raisons de cet échec tiennent à la nature et aux caractéristiques mêmes de l'ANCLM pendant cette période. L'ANCLM reste une organisation fortement politisée et ses dirigeants n'ont pas été en mesure d'optimiser l'assistance technique offerte par PGL. Cependant, le site Internet de l'association a de bonnes perspectives de pérennisation.

1.2.2 Stratégie d'information nationale / campagne d'information pour faire connaître la décentralisation au public :

Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?

La conception du public sur le rôle de la commune et sur l'identité de ses dirigeants est faible. Dans ce sens, il y a un besoin d'information dirigée vers le citoyen et permettant de renforcer la compréhension des enjeux de la gestion urbaine. Cependant, le niveau national n'est pas nécessairement le mieux indiqué pour la conduite de telles campagnes. Les CL sont très diversifiées en taille, en contexte, et il est plus difficile de faire évoluer les conceptions des citoyens sans un ancrage de l'information dans les réalités locales. Dans ce sens, la couverture médiatique d'événements portant sur des thèmes précis et localisés géographiquement a de meilleures perspectives d'impact.

Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

Le contrat prévoyait une campagne d'information nationale. Aucune activité n'a été entreprise en ce sens et le contrat n'a jamais été amendé pour supprimer cette activité. Le contractant a indiqué qu'il ne s'était pas senti dans son rôle pour réaliser cette activité – il estimait qu'il n'était pas l'acteur approprié pour lancer une campagne au niveau national qui aurait pu être mal perçue venant d'une organisation américaine, et qu'il revenait à la DGCL, ou un autre acteur, d'initier cette campagne. Une stratégie d'information nationale / campagne d'information du public sur la décentralisation reste nécessaire, surtout dans le contexte de l'adoption d'une nouvelle Charte communale et en vue des prochaines élections locales en juin 2009.

Même si le contractant n'a pas entrepris de campagne de communication, les éléments indiquent que PGL a reçu une large couverture médiatique. A l'occasion de ses événements publics, le contractant s'est assuré que la presse était invitée et a publié des communiqués de presse. Il apparaît que les médias ont porté un intérêt particulier aux activités soutenues par PGL, notamment les *Jeudis de la Gouvernance* à Casablanca, pour lesquels le maire de la ville s'est également assuré d'obtenir la couverture des médias : 10 rapports télévisés, six rapports radiodiffusés, 100 articles de journaux et une journée entière à la radio Aswat ont été consacrés aux 7 éditions des *Jeudis de la Gouvernance*. L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure d'évaluer la totalité de l'étendue de la couverture médiatique des activités de PGL, à l'exception d'une période de quatre mois en 2007 pendant laquelle RTI a eu recours aux services d'un spécialiste en communication. RTI n'a pas d'informations globales sur la couverture médiatique du projet et n'a pu fournir aucune information sur la couverture télévisée ou radiodiffusée de PGL. Le spécialiste en communication de USAID, qui a relevé les coupures de presse relatives à PGL, a indiqué que la couverture médiatique de RTI par la presse dépassait celle des autres projets de USAID/Maroc.

Il est difficile d'évaluer l'impact de la couverture médiatique sur le niveau d'information et les conceptions du public. Cependant, on peut supposer que les journalistes qui ont couvert les événements aient pu en tirer des informations et notions propres à renforcer leur niveau d'information sur la décentralisation. L'intérêt marqué des médias pour ces événements suppose que la décentralisation représente un intérêt éditorial pour les rédactions. On peut également supposer que la couverture médiatique a pu informer et sensibiliser les responsables sur une série de questions clés sur la gouvernance locale, particulièrement à Casablanca. Il n'est pas possible de mesurer, dans le cadre de cette évaluation, un changement dans le volume des informations ou dans la profondeur et la qualité des reportages suite aux activités d'association des médias. Une telle évaluation devrait se faire sur une longue période pour éviter les changements ponctuels influencés par les échéances électorales et autres événements majeurs.

Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuyées par PGL ?

Les médias continueront de couvrir l'actualité des CL. Compte tenu du fait que la couverture médiatique organisée par PGL ne comprenait pas de formation ou d'activités spécifiques en direction des journalistes et rédactions, la pérennisation des actions peut difficilement être évaluée.

1.2.3 Soutien pour le suivi de la mise en œuvre des plans de développement économiques local au niveau des communes, y compris soutien à la DGCL, au Haut Commissariat au Plan et aux collectivités locales ciblées pour suivre la mise en œuvre de plans de développement économique au niveau local :

Les activités relatives au système d'information communal (SIC) et au système intégré de planification et de gestion budgétaire (SIPGB) ont été réévaluées avec la DGCL en juin 2006 après des études sur l'utilisation des systèmes conduite par RTI en 2005 et 2006. L'application du SIC dans les communes partenaires a été abandonnée au deuxième trimestre de 2006. Cette activité fut éliminée par la modification 6 du 13 septembre 2006. L'activité 5 a été modifiée en septembre 2006 pour inclure l'appui au processus de planification stratégique participative. Les contributions de PGL aux systèmes d'information sont traitées ensemble, à la section 1.3.4 du présent rapport.

1.2.4 Conception et organisation de formations pour les associations locales

Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?

La formation des associations locales était nécessaire et utile. Le renforcement de la capacité des associations est un facteur incontournable pour l'évolution positive de la gouvernance locale.

Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

Le PGL a conçu et organisé avec succès des activités de formations pour les associations locales à Nouaceur, Rabat, Errachidia, Benslimane, Mohammedia et Hay Salam/Marrakech. Les formations ont porté sur des sujets tels que la gestion comptable et financière, la conception et la gestion des projets, le plaidoyer et la levée de fonds et les diagnostics participatifs. Par ailleurs, PGL a élaboré et diffusé des guides sur la comptabilité simplifiée des associations, la gestion financière et la conception de projets de proximité. L'INDH a approuvé le Guide de Comptabilité Simplifiée et le Guide de Gestion Financière.

La formation des associations locales a permis, très concrètement, de renforcer les compétences. De nombreux participants interrogés lors de l'évaluation ont exprimé leur reconnaissance pour les formations dispensées. A Errachidia, les formations ont stimulé la création de plusieurs associations locales. Certains concepts, tels que l'importance du travail en équipe et l'aspect genre ont été considérés comme particulièrement innovants. Les guides ont également contribué à la pérennité de l'activité ; l'INDH continuera à s'en servir à l'avenir.

Certains se sont également plaints de ce que les formations n'étaient pas suffisamment adaptées aux contextes locaux et ont suggéré d'éviter de recourir à des formateurs internationaux (dans le cas de la formation sur le plaidoyer). Par ailleurs, certains participants ont indiqué qu'il aurait été plus utile que RTI organise des formations de formateurs de façon à pouvoir utiliser des acteurs locaux comme ressources à l'avenir. Une formation sur la levée de fonds a été dispensée. Toutefois, trois des associations ayant obtenu des petites subventions de PGL ont indiqué ne pas être en mesure d'élaborer des propositions de projets pour demander un financement à l'INDH ou à d'autres bailleurs de fonds, ce qui met en péril leur perspective de pérennité.

Dans le futur, les besoins en formations supplémentaires des associations locales pourront être couverts – en partie – par le projet de renforcement des capacités de la société civile de l'USAID. Il est recommandé, pour capitaliser davantage l'investissement, que l'USAID/Maroc transmette à ses contractants (chargés de la formation des ONG et des organisations communautaires) le jeu complet de guides de formation produits par PGL.

Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuyées par PGL ?

Les formations de PGL ont renforcé les capacités des associations locales et permis leur « empowerment ». Une approche formation des formateurs, en synergie avec l'INDH, aurait profité à la pérennité et la réplication. Une formation des formateurs aurait également permis aux formateurs locaux de mieux asseoir les formations dans les contextes locaux et permis d'assurer un encadrement et un suivi continu au niveau local.

1.2.5 Soutien à l'élaboration et la mise en œuvre des plans de développement local. (Soutien aux collectivités locales partenaires pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans stratégiques locaux, dont des plans de développement économique et social et le renforcement des capacités institutionnelles)

Rappel des objectifs : L'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans de développement local était un axe de travail principal de PGL. Les activités de PSP avaient pour objectif de :

1. Informer sur le concept et l'importance de la PSP pour une gouvernance locale efficace.
2. Renforcer les capacités en PSP d'un ensemble d'acteurs institutionnels/partenaires – dont la DGCL, l'Agence de Développement Social (ADS), l'INDH, les élus des communes, gouverneurs, secrétaires généraux, associations et coopératives.
3. Développer les plans et les stratégies aux niveaux municipal, intercommunal et communal.
4. Aider les collectivités aux niveaux municipal, intercommunal et communal à prioriser les activités de développement en fonction des contraintes et des potentiels des territoires.
5. Améliorer les relations et créer des synergies entre les différents acteurs dans le processus de PSP.

Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?

La planification participative est une pierre angulaire de la participation des citoyens. Elle sert à redéfinir dans les esprits les relations entre élus et citoyens. Le choix de la planification participative est stratégique dans la mesure où elle ouvre la voie à une participation à la budgétisation et à la mise en œuvre des projets – avec certains autres appuis additionnels.

Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

Note : Initialement, PGL avait espéré travailler sur la PSP au niveau national, régional et municipal. Le travail au niveau national et municipal s'est avéré possible. Par ailleurs, PGL a travaillé au niveau intercommunal. Toutes les activités de PSP prévues au niveau régional (création d'un système d'information régional, formation sur la PSP au niveau régional, élaboration de plans de développement régional et étude sur la régionalisation et la gouvernance) ont été supprimées du contrat dans le cadre de modifications en raison du manque d'intérêt / de volonté politique. La régionalisation et l'autonomisation des régions sont un sujet politique très sensible. Il est recommandé de s'assurer de l'adhésion préalable pleine et entière du plus haut niveau marocain quant aux principes et aux implications de tout futur programme dans ce domaine. Le travail prévu au niveau régional a été remplacé par un travail au niveau communal.

La position centrale octroyée aux citoyens dans l'approche de PSP de PGL et la création de plans de développement communal étaient innovatrices et à certains égards même révolutionnaires. L'approche de

PGL, centrée sur les citoyens, a permis de sensibiliser davantage à la nécessité d'impliquer les citoyens dans la gouvernance locale ; elle a aussi rappelé aux dirigeants des collectivités locales que c'est leur devoir de servir les citoyens et de répondre à leurs besoins.

L'impact à chacun des niveaux d'intervention de PGL a suivi un cours différent, décrit ci-après.

Niveau national

La contribution de PGL la plus importante au niveau national a consisté à élaborer un Guide de la PSP. À l'initiative de la DGCL, PGL a travaillé en étroite collaboration avec d'autres partenaires pour harmoniser les différentes approches de la PSP dans un Guide qui servira de référence aux collectivités locales à travers le Maroc. Le Wali de la DGCL a exprimé sa reconnaissance pour la contribution importante de PGL et indiqué son espoir que le Guide aide les collectivités locales à mettre en place un véritable processus de planification stratégique. RTI n'a pas pu fournir de chiffres sur la distribution du Guide ; l'équipe d'évaluation n'est donc pas en mesure de déterminer l'ampleur exacte de l'impact du Guide.

CL urbaines

Production des stratégies de développement urbain (SDU) des villes de Settat et El Jadida. Le processus à Errachidia et Témara est incomplet, pour cause de défaillance des prestataires. Ce travail a été réalisé en réponse à une demande de la Banque Mondiale, qui avait entamé le processus un an plus tôt. Les SDU des deux villes proposent des orientations structurantes sur un horizon 2013. Le processus fut piloté essentiellement par le gouverneur, a peu impliqué la CL et n'a pas impliqué les acteurs locaux, société civile et secteur privé. Les SDU sont des exercices d'analyse devant servir à faire avancer la territorialisation des programmes et à faire avancer la mise en application de contrats programmes entre ces villes et le gouvernement. Les SDU constituent également un des piliers de la Stratégie Nationale de Développement Urbain (SNDU) en cours d'élaboration. Dans cette perspective, des obstacles demeurent, dont un manque de clarté dans l'articulation entre les plans territoriaux et les Ministères. A titre d'exemple, le Ministère de l'Équipement ne s'engage pas formellement sur les plans qui ont été produits. L'impact de l'action sur les programmes nationaux dont le Programme de mise à niveau des villes, le Programme Villes Sans Bidonvilles (PVSB), les programmes sur les déchets ménagers et l'assainissement est potentiel, et ne peut être évalué pour le moment.

Niveau intercommunal

PGL n'avait pas initialement inclut la province d'El Hajeb. Il a reçu une demande d'assistance technique en juin 2008, dans le cadre de l'assistance apportée à la région de Meknès-Tafilelt. Le projet a proposé de consolider les efforts de planification communale participative menés dans les communes rurales ciblées par l'INDH au niveau intercommunal. Le Cercle d'Agourai (qui comprend une municipalité et quatre communes rurales) a été proposé pour cible lors d'une réunion avec les autorités provinciales. Les communes du Cercle partagent des points communs socio-économiques et environnementaux, même si les situations géographiques diffèrent – certaines communes se situent en montagne et d'autres en plaine. Il y avait déjà eu des tentatives d'intercommunalité dans le passé, notamment pour la mise en place d'une décharge au niveau intercommunal. Plusieurs expériences pilotes avaient également été lancées au niveau du Cercle, dont une unité de santé mobile.

Les efforts de PGL pour promouvoir l'intercommunalité dans le cercle d'Agourai sont un succès. Les partenaires locaux et les bénéficiaires ont exprimé une grande reconnaissance pour l'assistance technique apportée par le projet. Le PGL a offert un cadre qui a permis le dialogue et une planification efficace autour de la notion d'intercommunalité. Le projet a reçu l'appui du gouverneur de la province et du secrétaire général, et les élus communaux ont collaboré étroitement à toutes les étapes de la conception et de l'exécution du projet. Les dirigeants des communes ont indiqué :

« Le projet nous a permis de réaliser plus de travail en cinq mois que pendant les quatre années précédentes ».

Par ailleurs, de l'avis des présidents des communes interrogés lors de l'évaluation, le projet a contribué à commencer à changer la relation entre les élus et les citoyens – ce qu'un président de commune a exprimé comme suit :

« Si on promet quelque chose, on doit le livrer. On est davantage conscient de cette obligation grâce aux activités de PGL ».

Compte tenu du timing (récent) des interventions de RTI, les projets découlant du plan intercommunal n'ont pas encore été financé ou mis en œuvre. Le processus a été lancé un an avant les élections locales. Les élections pourraient amener de nouveaux dirigeants qui n'ont pas participé à la planification stratégique intercommunale. Par ailleurs, selon les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation, la société civile à El Hajeb reste relativement faible et n'a pas la capacité d'agir en tant que véritable partenaire et interlocuteur pour la programmation.

Niveau communal

PGL a mis en œuvre des activités de PSP dans plusieurs communes dont, entre autres, une commune à Rabat, une à Nouaceur, une à Casablanca, quatre communes à Errachidia et quatre communes à Tétouan. Les activités de PSP les plus abouties au niveau communal ont eu lieu à Errachidia, où elles ont permis d'élaborer quatre plans de développement communal. Errachidia a été utilisé comme étude de cas pour cette évaluation.

RTI a travaillé en synergie avec l'INDH dans quatre communes rurales de la Province d'Errachidia pour mettre en place la PSP. Dans chaque commune, cinq ateliers (soit un total de 20 ateliers) ont réuni le conseil communal, le comité INDH, les associations et les coopératives locales. Vingt animateurs ou facilitateurs locaux ont été formés pour organiser un total de 90 ateliers/réunions participatifs dans 66 sites afin d'établir un diagnostic participatif qui a demandé aux habitants leurs besoins dans la commune. Le processus du diagnostic a été apprécié par tous, comme le montrent les réactions suivantes :

« Il a permis aux populations locales de s'exprimer, et d'exprimer leurs souhaits et leur vision de la commune. Les vieux, les jeunes, les hommes et les femmes ont été inclus. »

« Les animateurs ont mis le doigt sur les problèmes de la commune. »

« C'est la première fois que quelque chose de ce genre arrivait. Les gens n'étaient pas habitués à se réunir ensemble, parler ensemble et examiner ensemble les problèmes de la commune. »

« L'approche était très bonne parce qu'on a demandé aux gens leur opinion. On ne demande jamais aux gens leur opinion. C'était un excellent premier pas. »

« La méthodologie était innovatrice ; on a eu de la chance de participer. »

« C'était une très bonne chose. Même nous, en tant qu'ONG, nous ne savions pas quelles étaient les attentes de la commune. »

Il y a aussi eu quelques critiques sur le processus de diagnostic, parmi lesquelles :

« Les participants de la commune n'étaient pas suffisamment informés sur l'objectif du diagnostic, et souvent, ils ne savaient pas répondre aux questions de manière appropriée. Par exemple, à la question sur leurs besoins, beaucoup

ont répondu par des demandes personnelles, comme ‘ J’ai besoin d’un sac de farine.’ ».

« Le diagnostic n’a pas été utilisé comme une opportunité pour informer les gens sur le rôle de la commune et ce qu’est un plan de développement communal. C’était une opportunité importante ; elle a été ratée. »

« Personne n’est jamais revenu dans la commune pour informer les gens du résultat du diagnostic; ils se demandent encore ce qui s’est passé. »

Sur la base des résultats du diagnostic, des plans de développement communal (PDC) ont été élaborés. Ces plans ont été imprimés et reliés et un nombre limité de copies distribuées à chaque commune. (Il est à noter que le comité INDH s’est plaint de ce qu’il a été produit trop peu de copies des PDC ; certains membres du comité INDH n’ont pas vu les PDC). Dans chaque cas, l’INDH a financé un certain nombre des projets prioritaires identifiés, et l’USAID a contribué à financer un des projets prioritaires.

Les présidents des communes ont exprimé leur grande reconnaissance pour les contributions et l’assistance apportées par PGL pour élaborer les PDC. Ils ont exprimé un seul regret, concernant l’arrivée des élections locales : les présidents de commune qui ne seront pas réélus ne pourront pas mettre en place les PDC. Ils ont cependant bon espoir que les successeurs utiliseront les PDC comme guides.

En plus des quatre communes où PGL a eu un impact direct sur la PSP, il semble que le projet a également influencé de manière significative les approches de l’ADS et de l’INDH à Errachidia ; celles-ci ont transposé les enseignements tirés de PGL dans plus de 20 communes à Errachidia. Le PGL s’est efforcé d’impliquer les différents acteurs institutionnels dans tous les aspects du programme, garantissant un effet de levier à son investissement.

Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuyées par PGL ?

Au niveau national, les contributions de PGL au Guide PSP, auparavant testées sur le terrain, ont permis d’institutionnaliser le processus de la PSP et serviront de ressource importante pour les collectivités locales dans les années à venir.

L’initiative des collectivités urbaines est considérée comme concluante par la DGCL. La contribution de PGL dans l’élaboration des SDU est essentiellement une contribution au processus de mise en place de mécanismes « territorialisés » qui n’ont pas d’effet réel sur l’émergence d’une mobilisation des citoyens dans le cadre d’orientations collectives ancrées dans la commune. La pérennisation du processus est bonne, car elle représente une orientation stratégique qui sera portée par la DGCL dans les prochaines années.

Les perspectives de pérennité des interventions de PGL au niveau intercommunal sont relativement bonnes. Il semble que l’activité a été élaborée dans un esprit de durabilité. Le projet a mis en place un processus qui a encouragé les acteurs locaux à « faire par eux-mêmes » plutôt que « faire faire » par PGL, avec l’assistance locale de l’ADS et de l’INDH. Un plan d’action a été développé par le biais d’un Comité de Coordination Intercommunal. Les membres du Comité se réunissaient une à deux fois par semaine. Les présidents des communes (qui vivaient à 50-60 minutes de la municipalité) ont mis un point d’honneur à toujours participer aux réunions et sont apparus extrêmement motivés, parlant du projet comme l’instigateur d’un vrai processus de *tamkeen*. Un président de commune a expliqué :

« Le PGL a réuni tous les ingrédients ; la gazinière a été allumée, et on s’est mis à la cuisine ».

Un plan préliminaire pour financer certaines activités du plan intercommunal a déjà été élaboré. Il y a une conviction forte qu'une proposition de projet solide, soutenue par le groupe des communes, obtiendra le financement de la DGCL. L'INDH a également espoir de trouver un moyen de financer les projets intercommunaux.

Les responsables nommés sont enthousiastes quant aux perspectives d'approfondir et d'élargir les efforts pour promouvoir l'intercommunalité. Les deux autres cercles d'El Hajeb ont déjà demandé à mettre en place un processus de réflexion et de planification stratégique intercommunale similaire. Les projets de PGL sont utilisés comme un modèle pilote en vue de répliqués ailleurs.

La PSP et l'élaboration des PDC sont des processus obligatoires. Toutefois, pour réaliser la PSP au niveau communal, les ressources techniques, financières et administratives nécessaires doivent être disponibles. RTI a développé un modèle de processus de diagnostic délibératif mais aussi ardu, qui a requis le recrutement de nombreux facilitateurs extérieurs et a demandé des semaines de travail dans chaque commune. Les présidents des communes interrogés dans le cadre de l'évaluation ont indiqué ne pas penser pouvoir entreprendre un processus de diagnostic aussi long dans le futur à cause des ressources humaines nécessaires. Dans le contexte marocain, un modèle de diagnostic participatif plus rapide aurait pu encourager la répliqués dans le futur. Par ailleurs, bien que RTI ait impliqué les élus et les représentants des communes, tous les facilitateurs pour les diagnostics participatifs communaux ont été recrutés par RTI. Un processus conjoint par lequel RTI et la commune auraient « partager les responsabilités », chacun fournissant des facilitateurs pour les diagnostics participatifs, aurait promu davantage l'appropriation et la pérennité. Interrogé, le représentant de RTI a indiqué que « *si c'était à refaire* », ils ne choisiraient pas les petites communes rurales d'Errachidia pour partenaires, étant donné les contraintes logistiques importantes et la somme d'argent requise pour opérer un changement dans seulement quatre communes.

Malgré ces contraintes, les contributions de PGL au niveau local sont vraisemblablement durables car elles ont introduit la notion de participation comme composante essentielle de la planification. Les responsables locaux sont convaincus de la valeur d'une approche de gouvernance fondée sur la participation citoyenne. Les perspectives de la participation citoyenne dans la planification sont très bonnes ; ceci découle non seulement des activités PGL dans les quatre communes d'Errachidia mais également dans la vingtaine de communes partenaires, par l'entremise du développement des capacités des organisations de la société civile (OSC), des comités INDH et des DAS.

1.2.6 Villes Sans Bidonvilles

Méthodologie d'évaluation: Revue documentaire, dont l' « Evaluation à mi-parcours de la composante Participation citoyenne à la résorption des bidonvilles ». Entretiens avec l'équipe PGL. Entretiens avec la Directrice de l'Habitat Social et des Affaires Foncières et la Chargée de PGL au Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace (MHUAE). Entretien avec le Directoire du Holding Al Omrane (HOA). Entretien avec Idmaj Sakan à Casablanca. Entretiens collectifs avec les dirigeants (élus, nommés, cadres) de la commune de Nouaceur, ainsi que l'Architecte Communal, le Comité Local de Développement Humain (CLDH), la Direction Régionale de l'Habitat, et le Holding Al Omrane à Nouaceur. Entretiens avec NEF. Entretiens avec la Coopérative Artisanale des Femmes d'Ennakhil/Nouaceur.

Rappel des objectifs : (Activité 13) Evaluation de la société civile. (Activité 14) Programme de renforcement des capacités. (Activité 15) Création d'unités de restructuration des bidonvilles. (Activité 16) Programme de petites subventions. Il était prévu que les activités de PGL soient mises en œuvre dans trois régions, cinq provinces, 10 villes et 20 bidonvilles.

Réalisations : L'accompagnement social des opérations de résorption de l'habitat insalubre fait partie de la volonté de développer la maîtrise d'ouvrage social du Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de

l'Aménagement de l'Espace. Le Holding Al Omrane a engagé 23 contrats d'accompagnement social à ce jour, correspondant à 20% de la programmation VSB. PGL s'est engagé sur 10 villes et 20 bidonvilles dans la cadre de cet effort. PGL a tenu un atelier de 140 personnes du Ministère de l'Habitat pour renforcer la synergie entre les départements ; un atelier de 20 personnes pour les employés du ministère sur la gestion de conflit et le management. PGL a réalisé une visite d'échanges aux États-Unis pour huit cadres du MHUAE et élus.

Les activités d'appui au Programme Villes Sans Bidonvilles ont connu plusieurs problèmes. Le programme, lancé en janvier 2006, fut fermé à Témara au troisième trimestre de 2007, à Ouled M'Barek/Kénitra et à Mohamedia au quatrième trimestre de 2007, et à Mansouria au premier trimestre de 2008. Les activités se sont arrêtées à Casablanca par la signature d'une convention directe entre Search for Common Ground (SFCG) et le Holding Al Omrane, et par la remise d'un diagnostic au gouverneur. Les activités ont réussi à Nouaceur et à Casablanca. PGL a également connu plusieurs retards dans la contractualisation avec les ONG de mise en œuvre et dans la production des outils. De plus, les relations avec les ONG récipiendaires de dons a compliqué la supervision du programme, ces organisations se considérant « autonomes » de PGL. Faute de possibilité de financement d'une agence publique, le partenariat avec l'ADS n'a pas débouché sur une contribution significative d'ADS dans le cadre Villes Sans Bidonvilles de PGL.

Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?

Du point de vue du renforcement de la gouvernance locale, l'activité de développement de l'accompagnement social dans le contexte de résorption de l'habitat insalubre était très pertinente. La mise en œuvre du programme Villes Sans Bidonvilles amène les responsables locaux à traiter des dossiers complexes, délicats, très visibles et politiquement significatifs. Le programme provoque la rencontre des élus et responsables avec des couches numériquement importantes dans un contexte nouveau où l'autoritaire est en recul et la population n'accepte plus sans rechigner les solutions qui lui sont proposées. C'est un programme porteur pour la redéfinition des relations entre les administrés et les responsables, élus et administrations. Les nombreux problèmes rencontrés ne doivent pas être considérés comme des échecs, mais comme des expériences importantes et porteuses d'enseignements pour l'avenir. L'accompagnement social fut identifié par MHUAE comme une des conditions de réussite de VSB et fait partie de la politique du Ministère.

Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

PGL n'a pu réaliser qu'une petite partie de son programme. Outre des problèmes et délais dans la contractualisation de la mise en œuvre avec les ONG partenaires, PGL a souffert des faiblesses et nombreux obstacles de la mise en œuvre de VSB en général et de l'accompagnement social en particulier. Ces problèmes ne sont pas le fait des actions de PGL ; ils émaillent de l'ensemble du programme VSB. Le manque de volonté des responsables locaux à travailler ensemble, les réticences et calculs politiques des élus locaux, les difficultés liées aux spécificités propres à chaque bidonville (foncier, enjeux liés au recensement), la faiblesse du tissu associatif local et le manque de capacités en médiation sociale sont autant de facteurs qui ont joué. De plus, l'accompagnement social n'a pas toujours permis d'introduire une véritable maîtrise d'ouvrage social (MOS), qui aurait supposé, entre autres, l'association des populations en amont du processus. L'activité a été abandonnée ou n'a pas pu être complétée à Mohamedia, Kénitra, Meknès, Salé et Témara. Le programme de PGL, portant sur 10 villes et 20 bidonvilles, était trop ambitieux au regard de la complexité et de la portée politique et technique des actions.

Dans le cas du succès à Nouaceur, les opérateurs sociaux appuyés par PGL sont intervenus au moment où la population rejetait ouvertement le choix imposé par le Ministère de l'Habitat – des appartements plutôt

que des lots. Le travail d'accompagnement social a permis de surmonter ce blocage, de faire accepter le choix imposé et d'initier une dynamique ouverte et constructive entre les élus locaux et la population. Les élus ont facilité l'installation et l'introduction de la cellule d'accompagnement au sein du bidonville et ont collaboré étroitement avec l'opérateur social (Near East Foundation). Dans cette petite ville, la relation entre élus et population est entrée dans un nouveau paradigme et les responsables ont fait l'expérience d'une collaboration rapprochée, intense et réussie sur un dossier éminemment complexe. Les effets de cette expérience sur les acteurs locaux à Nouaceur sont palpables : un dialogue ouvert entre élus et population est établi pour la première fois dans la vie de la collectivité ; les élus ont joué pleinement leur rôle ; les acteurs de secteurs variés ont appris à collaborer ouvertement et efficacement au sein du comité mixte de pilotage et ont gagné une réelle assurance.

A Casablanca, sur l'impulsion de la Wilaya de Casablanca, la Région dispose d'un mécanisme d'intervention propre à elle : la société Idmaj Sakan, mise sur pied avec l'appui de PGL. Dans le bidonville de Bachkou, où il ya un historique de blocages, malgré les difficultés rencontrées la population a pu choisir démocratiquement la solution retenue (lots) et le programme est en bonne voie de réalisation. Cinq cents maisons ont été démolies en l'espace de six mois, sur 1 800, et le programme sera complété dans les six prochains mois (prévision de Idmaj Sakan). A Mansouria, le choix unifamilial a remplacé la solution duplex grâce à l'accompagnement social PGL (NEF) ; le processus a ensuite buté sur le choix du terrain de relocalisation.

Les contributions de PGL furent jugées *significatives* par le MHUAE et HAO. Les notions d'accompagnement social, développées depuis 2000, ont pris une dimension beaucoup plus pratique grâce à l'appui de PGL. La conception de l'accompagnement social, auparavant vu comme un passage obligé, est maintenant appréhendé par les responsables comme le point de départ de toute action contre le logement insalubre. Cependant, des difficultés demeurent dans l'application de l'approche au niveau local. Les responsables d'Al Omrane au niveau local ne sont pas dans une situation organisationnelle propice au développement de l'accompagnement social. Les pressions temporelles et la complexité des dossiers limitent l'intérêt et les capacités d'engagement des cadres pour l'accompagnement social. La préparation locale des agences et services concernée en vue d'un travail de collaboration fut insuffisante au vu des tensions prévisibles, à la fois au niveau politique et dans le réaménagement de l'influence relative des responsables dans le contexte de l'émergence d'une maîtrise d'œuvre sociale.

Les mécanismes mis en place par PGL ont-ils altéré les mécanismes et pratiques de gouvernance des collectivités locales ?

L'institutionnalisation de la maîtrise d'œuvre sociale au sein de la commune est encore à ses débuts. Des questions liées aux activités économiques et à la gestion publique de l'espace nouvellement investi, sont présentes. La ville de Nouaceur est pleinement disposée à accompagner la communauté déplacée, mais ne dispose pas encore d'un cadre organisationnel pour le faire. PGL comptait sur le renforcement et l'organisation des associations locales dans une perspective de pérennisation. Celles-ci se sont avérées plus faibles que prévu.

La maîtrise d'œuvre sociale revient essentiellement au Ministère de l'Habitat et à AL Omrane en tant que principaux opérateurs du programme. Alors que le rôle des élus est central à la réussite du programme, l'acquisition d'une capacité de gestion de la médiation sociale par les communes nécessite encore des investissements. La médiation sociale demeure pour le moment une fonction opérationnelle d'un programme national, et l'équipe d'évaluation n'a pas pu observer de disposition de transfert permettant à la commune d'évoluer dans sa gestion sociale en aval.

Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuyées par PGL ?

L'accompagnement social est relativement nouveau au sein du Ministère de l'Habitat et à Al Omrane. Le Ministère poursuivra vraisemblablement ses efforts d'intégration de l'accompagnement social dans ses démarches en faveur de l'assainissement de l'habitat. Les contributions de PGL à ce niveau sont pérennes en ce sens qu'elles sont acquises et mises en application. Les perspectives de développement de compétences en médiation sociale sont également prometteuses, avec l'ouverture d'un institut national dédié à la formation de médiateurs. Les perspectives de pérennisation au niveau local dans les villes de Nouaceur et Casablanca sont plus nuancées. Il reste beaucoup à faire pour que les communes puissent assimiler la maîtrise d'œuvre sociale et que cette dernière devienne une pratique locale au-delà des grands programmes nationaux.

1.2.7 Equité Genre

Méthodologie d'évaluation : Revue documentaire dont l'étude sur « La place des femmes dans la gouvernance locale au Maroc ». Entretiens avec l'équipe PGL. Entretiens avec la DGCL. Entretiens avec les dirigeants (élus, nommés, cadres) des collectivités locales à Casablanca, Nouaceur, Témara, Salé, El Hajeb et Errachidia.

Rappel des objectifs : Production d'une étude sur le genre et la gouvernance au Maroc ; organisation de séminaires de sensibilisation sur les résultats de l'Étude ; organisation de formations sur la *gendérisation* des budgets des CL et production d'un manuel ; intégration d'un module de formation / sensibilisation sur l'approche genre dans la plupart des sessions de formation.

Réalisations : Tenue d'un séminaire sur la budgétisation sensible au genre à Témara et à Marrakech. Formation sur la budgétisation sensible au genre à Témara, Benslimane et Errachidia. Réalisation d'une étude sur le rôle de la femme dans la gouvernance locale (pas encore publiée). Organisation d'un séminaire sur la participation de la femme dans la gouvernance locale à Rabat. Dépôt d'un rapport en appui à l'institution de quotas dans les élections locales et la réforme de la Charte communale auprès de la DGCL.

Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?

Les questions de citoyenneté et de genre sont au cœur de l'exigence et des normes de « bonne gouvernance locale ». Une équité d'accès et d'utilisation des ressources et une participation équitable à la prise de décision participent dans une large mesure de l'exercice du droit à la citoyenneté. De plus en plus d'habitants, en particulier des femmes, souhaitent être partie prenante de la décision concernant l'aménagement de leur cadre de vie, tant au niveau national que local. La situation de non inclusion extrême et prévalente des femmes dans la vie publique rend cette activité d'autant plus pertinente.

Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

Le travail entrepris dans le cadre de PGL et les propositions qui en sont ressorties ont nourri le débat et la réflexion engagés par les responsables gouvernementaux, les élus et la société civile dans la perspective des élections communales de juin 2009. L'impact particulier du projet est au niveau de l'association de la DGCL à l'appui au développement de propositions légales pour l'introduction d'un quota de femmes dans les élections. Lors des prochaines élections communales, un minimum de 12% de femmes fera partie des assemblées élues. De plus, un fonds d'appui à la participation des femmes a été institué ; ce fonds appuiera la participation des femmes aux scrutins électifs. La contribution de PGL fut très significative dans l'atteinte d'un résultat historique. Les nombreuses démarches précédentes n'avaient

pas abouti à des résultats probants. L'approche légaliste et le lien avec la DGCL sont les innovations de PGL qui ont permis d'arriver à ce grand résultat pour le Maroc.

L'évaluation de cette action d'appui à l'approche genre dans la planification stratégique participative se révèle de façon positive dans les textes d'orientation, à l'exemple du guide pour l'élaboration du plan communal de développement. La référence aux femmes apparaît dans le souci du respect de l'engagement international du Maroc : « articuler la planification communale aux différentes conventions internationales signées par le Maroc en matière de développement et de droits humains (environnement, femme, enfant etc.). »

Les formations sur la budgétisation sensible au genre organisées par PGL à Témara, Errachidia et Benslimane ont concerné 125 personnes (juillet-septembre 2007 : Témara – 25 personnes / octobre décembre 2007 : Benslimane et Errachidia - 100 personnes. Leur impact est limité : les programmes de développement ou d'investissement sont définis et réalisés sans analyse préalable des besoins et leur adaptation à ces derniers, encore moins concernant les besoins spécifiques des femmes. Il est à noter cependant que les élus se sont montrés très réceptifs aux investissements en faveur des activités économiques des femmes. L'activité de formation sur la *gendérisation* du budget a été abandonnée car les conditions de participation au processus budgétaire dans les CL n'étaient pas réunies. La *gendérisation* des budgets doit être reconsidérée dans un contexte de budgétisation participative.

Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuies par PGL ?

Cette action est pérenne de par la stabilité et la force des lois. Cependant, des questions se posent sur les mesures de suivi et d'application de la loi ; celles-ci ne sont encore bien définies. De plus, les mesures incitatives à l'intention des femmes doivent encore montrer leur efficacité. Les femmes auront besoin d'un appui pour intégrer et agir dans les instances électives. Les milieux politiques et électifs sont dominés par les hommes depuis toujours ; ces derniers ne vont vraisemblablement pas accueillir les femmes à bras ouverts en leur sein en les entraînant dans la confiance.

1.3 Activités principalement relatives à la performance

1.3.1 Formations

L'activité de formation prévue dans les termes de référence de PGL rassemblait toutes les formations prévues dans le cadre de PGL, y compris le PSP, le Programme VSB, la planification et la budgétisation intégrée (activité arrêtée). Les formations sont évaluées sous ces sections dans le présent rapport. De manière globale, il semble que les formations aient eu un impact important dans les contextes où elles étaient associées à des actions à entreprendre (PSP et Programme VSB). Dans les CL où ces activités n'ont pas eu lieu (exemple de Témara), les impacts sont de toute évidence moins marqués. Il est à noter que les formations n'étaient pas prévues avec la Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques (DFCAT) pour des raisons de manque de crédibilité de la Direction au début du projet, et de certaines considérations politiques internes à la DGCL. Cette situation, et les perspectives de collaboration avec la DFCAT sont décrites à la section 3 du présent rapport, sur les relations.

1.3.2 Lois et réglementations

Méthodologie d'évaluation : Revue documentaire. Entretiens avec l'équipe PGL. Entretiens avec la DGCL dont la Direction des Affaires Juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération (DAJEDC). Entretiens avec les dirigeants (élus, nommés, cadres) de la municipalité de Casablanca. Entretiens avec les dirigeants (élus, nommés, cadres) des collectivités locales à Nouaceur, Témara, Salé, El Hajeb et Errachidia.

Rappel des objectifs: Les réalisations de PGL sur les questions législatives et règlementaires n'étaient pas initialement prévues ; les contributions du projet à ce chapitre découlent d'opportunités survenues au cours du partenariat rapproché du projet avec la DGCL.

Réalisations : Appui à la réforme du statut du secrétaire général par l'entremise d'une visite d'échange aux États-Unis, d'un atelier sur le rôle des secrétaires généraux aux États-Unis, au Canada et en France et d'un accompagnement dans la redéfinition du statut du secrétaire général et des textes d'accompagnement nécessaires à sa mise en œuvre. Appui à la DGCL dans la formation des responsables communaux sur la nouvelle loi sur la fiscalité locale : formation de 70 formateurs et formation de 1 500 responsables provenant de 170 communes urbaines. Appui dans l'élaboration d'un décret sur les marchés publics pour les collectivités locales.

Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?

Les contributions de PGL en matière légale et règlementaire s'inscrivent dans les orientations de renforcement de la décentralisation de la DGCL. Elles sont pertinentes dans la mesure où les orientations de la DGCL sont elles-mêmes pertinentes. La DGCL a développé un programme cohérent de renforcement de la décentralisation, associant des réformes légales et règlementaires à un programme de renforcement des capacités et de modernisation des systèmes par l'entremise de la formation et de l'informatisation. En ce qui concerne la réforme du statut de secrétaire général, une meilleure définition des rôles respectifs des cadres communaux et des élus répond à un problème clairement identifié d'immiscions des élus dans la gestion courante des collectivités locales, conduisant souvent à des lacunes de gestion et à une démotivation des cadres. La fiscalité locale est un point sensible et critique de la gestion décentralisée. Les CL ne maîtrisent pas leur assiette fiscale et la multiplicité des taxes constituait un obstacle à une gestion saine. La nouvelle loi sur les finances locales réduit le nombre de taxes et simplifie leur gestion.

D'autres projets de réforme sont en discussion, renforçant les capacités et prérogatives des CL en gestion fiscale ; PGL appuie en ce moment l'évaluation du potentiel fiscal de quatre grandes villes. La fiscalité constitue un lien « viscéral » entre les CL et les citoyens ; le renforcement de la fiscalité est une base incontournable pour le renforcement de la gouvernance locale. Les marchés publics constituent depuis longtemps un point noir dans la gestion décentralisée. Le décret sur les marchés publics pour les collectivités locales simplifie l'application des lois et la transparence du processus. Son application peut contribuer à améliorer la crédibilité des villes auprès du secteur privé et des citoyens par une plus grande transparence et la résorption d'une situation où le même produit provenant d'un même fournisseur peut être payé le triple par une commune par rapport à une autre. Les contributions de PGL sont pertinentes par rapport aux objectifs de transparence et de performance accrues du projet. La mise en application des réformes a de bonnes perspectives d'impact sur la transparence des CL en matière de passation des marchés, et d'impact sur la performance des CL en matière fiscale et en gestion publique (statut du secrétaire général).

Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

Les contributions de PGL sont jugées *significatives* par les directions de la DGCL et par le Wali DGCL. Les effets spécifiques à PGL ont été de deux ordres : l'ouverture sur des modèles anglo-saxons de gestion décentralisée ; la méthode participative dans l'élaboration des textes. La visite d'échange aux États-Unis et l'atelier sur l'approche « city manager » des pays anglo-saxons a enrichi la réflexion de la DGCL et cette réflexion a débouché sur une réforme du statut du secrétaire général. L'ouverture vers les pays anglo-saxons répond à un besoin ressenti des responsables de dépasser le modèle français dans plusieurs aspects de la décentralisation, dont l'exercice de la tutelle et la territorialisation. La méthode participative, appliquée à l'élaboration des textes a conduit les responsables à consulter largement les responsables

locaux et autres acteurs (secteur privé) directement concernés par les réformes. Cette pratique a amélioré les perspectives d'application des textes, ces derniers étant en meilleure adéquation avec les réalités du terrain. Les expériences participatives furent concluantes et les responsables de la DGCL ont dit avoir assimilé cette façon de faire. De plus, le partenariat avec la DGCL fut un facteur important dans la mise en place du quota de 12% de femmes élues intégré au Code électoral.

Les mécanismes mis en place par PGL ont-ils altéré les mécanismes et pratiques de gouvernance des collectivités locales ?

Il est encore tôt pour évaluer les effets des réformes au niveau local. La nouvelle Charte communale prendra effet en juin 2009, le décret sur les marchés publics n'est pas publié et la loi sur la fiscalité locale est encore très récente. Le nouveau statut du secrétaire général, tout comme les autres dispositions nouvelles de la Charte, requièrent des actions d'accompagnement de la mise en œuvre dans les CL. Les CL sont confrontées à des problèmes de management et de ressources humaines importants. La vision de la DGCL prend en compte la question du management et la Direction prévoit de renforcer le statut de l'ensemble des fonctionnaires cadres des CL comme première étape dans le renforcement des capacités de management. À ce chapitre, les formations proposées en management dans la cadre de « l'offre de service » de la DGCL ont besoin d'être renforcées et accompagnées d'un coaching pour que les cadres communaux améliorent la productivité des équipes. De plus, les élections de juin 2009 et l'arrivée de nouveaux élus nécessitent un important effort de formation des élus. Cette dernière, négligée de par le passé, fait maintenant partie des préoccupations de la DGCL. Compte tenu de ce qui précède, les perspectives d'impacts des contributions de PGL sur les CL sont relativement bonnes.

En ce qui concerne les marchés publics, les dispositions sur la transparence sont significatives et porteuses. Tous les actes et les références relatifs à la passation des marchés sont maintenant publiques, et seront accessibles via Internet. La question qui se pose à ce niveau est l'utilisation qui sera faite de l'information générée par les règlements et systèmes d'information. Des actions d'accompagnement et de promotion seront nécessaires pour assurer que l'information réponde à une demande et soit utilisée par les parties intéressées, dont le conseil communal, le secteur privé, les organisations de la société civile et les partis politiques. L'avantage particulier du décret est de rassembler toutes les références légales en un seul endroit, simplifiant leur mise en application par les CL, et permettant des achats groupés, propices à la réduction des coûts et à la responsabilisation des gestionnaires. L'impact potentiel de la contribution de PGL au niveau local est difficile à mesurer à cette étape. Les dispositions sont en place ; les mesures d'accompagnement détermineront le degré d'impact ultime au niveau local.

Les contributions de PGL à la réforme de la fiscalité locale s'inscrivent dans un ensemble qui a des bonnes perspectives d'impact au niveau local, malgré la présence d'obstacles importants. Au niveau de l'organisation, les régies de recettes n'ont que très peu de contrôle sur l'ensemble de la chaîne fiscale, et ne disposent que d'un régisseur. Ce régisseur doit compter sur des agents non responsabilisés et peu motivés pour la collecte des impôts et taxes. Les systèmes d'information ne sont pas centralisés, posant des difficultés de contrôle. De plus, le potentiel fiscal des propriétés bâties et non bâties (taxe d'habitation) est largement sous-évalué. L'opportunité de doter les CL d'une perception, avec pouvoirs accrus, fait partie des réflexions en cours.

Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuyées par PGL ?

Le principe de consultation des principaux intéressés, introduit par PGL, est reconnu et est acquis par la DGCL ; il sera vraisemblablement appliqué à l'avenir, sans intervention extérieure. En ce qui concerne les contributions de PGL au décret sur les marchés et sur la fiscalité, elles s'inscrivent dans un programme cohérent qui sera mis en œuvre avec des moyens suffisants au cours des prochaines années.

L'appui de USAID est toutefois sollicité dans la mise en œuvre des réformes engagées, particulièrement au niveau de la réflexion et de l'appui technique.

1.3.3 Notation des villes

Méthodologie d'évaluation : Revue documentaires dont les rapports de notation des villes de Casablanca, Marrakech et Salé. Entretiens avec l'équipe PGL. Entretien avec Fitch Ratings. Entretiens avec les dirigeants (élus, nommés, cadres) des municipalités de Casablanca et Salé.

Rappel des objectifs : Appuyer un exercice de notation pour des villes, incluant trois notations de suivi annuelles ; renforcer la gestion financière entre chaque notation ; structurer l'emprunt à terme sur les marchés privés.

Réalisations : La notation de trois villes marocaines, à savoir Casablanca, Salé et Marrakech, par l'agence internationale de notation Fitch Ratings, et une notation de suivi pour chacune des trois villes. Le renforcement de la gestion et la structuration de l'emprunt sur le marché privé n'ont pas été réalisés.

Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?

Cette activité est jugée pertinente par l'équipe d'évaluation. Alors que les besoins en investissement des villes sont très importants, l'absence de prospective financière ne permet pas aux communes de connaître l'impact du plan d'investissement sur leurs finances. L'investissement est sous géré, les pratiques comptables financières ne permettent pas de connaître le taux d'endettement et même les prévisions de trésorerie. La notation contribue à réformer la gestion des villes et du comptable public en fonction d'un élargissement des possibilités de financement des investissements et une meilleure gestion financière globale de la ville.

Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

Les trois villes ont obtenu la note BB+ sur l'échelle internationale de notation de solvabilité. Fitch a également attribué une note sur l'échelle marocaine; Casablanca et Salé ont obtenu la note A et Marrakech la note A+. Ces notes obtenues par les trois villes démontrent qu'elles sont en mesure d'accéder aux capitaux privés. Selon l'agence Fitch, elles « traduisent un cadre institutionnel favorable, un endettement à ce jour modéré au regard du niveau d'épargne brute. Les notes prennent également en compte des marges de manœuvre budgétaires limitées, le dynamisme des recettes étant entravé par l'existence de restes à réaliser structurellement importants et les dépenses étant, pour l'essentiel, peu compressibles ».

Le Maire de Salé salue cette initiative avec enthousiasme et assure que cet exercice doit s'inscrire dans la durée. Selon le Gouverneur et Directeur des Finances Locales :

« La notation permet de donner de la visibilité aux investisseurs et de se positionner sur le marché. »

Selon lui, le développement et la mise à niveau des grandes villes marocaines rendent indispensable l'accès à des sources de financement diversifiées comprenant les capitaux privés. La notation financière est un passage obligé pour l'accès au financement privé. En effet, la note permet aux institutions financières d'évaluer le risque encouru et de fixer des conditions de crédit adaptées à ce risque. La note est également un outil de bonne gouvernance locale car elle implique de jouer le jeu de la transparence et permet aux villes de se comparer aux niveaux national et international.

Le président du Conseil de la ville de Casablanca admet de son côté que :

« Pour mieux gérer la situation financière des villes, il n'est plus possible de se baser sur le modèle de gestion classique ».

Le système est en pleine mutation et les besoins sont énormes. À titre d'exemple, doter la capitale économique d'un tramway ne coûtera pas moins de 40 milliards de DH à la ville.

L'activité ne s'est pas encore traduite par l'arrivée des villes sur le marché privé de l'emprunt, et le renforcement de la gestion financière est encore en chantier. Cependant, les effets de l'activité sont notables sur les perceptions des responsables locaux et nationaux. La notation a généré énormément de discussions à tous les niveaux et a donné un coup d'accélérateur aux efforts de modernisation de la gestion locale en introduisant une conception plus dynamique de la gestion financière. Les répercussions se feront sentir sur une période assez longue pendant laquelle l'évaluation de la gestion des villes et de leur système financier sera à l'ordre du jour et débouchera vraisemblablement sur une plus grande responsabilisation et une gestion plus dynamique par les élus et leur comptable public.

Les mécanismes mis en place par PGL ont-ils altéré les mécanismes et pratiques de gouvernance des collectivités locales ?

Il est trop tôt pour que le changement introduit se traduise en mécanismes et pratiques, mais ces derniers sont en préparation. La notation alimentera le travail de renforcement de la gestion locale et se traduira par une amélioration de la transparence, de la disponibilité et de l'utilisation des données financières. Les questions de recouvrement des impayés, d'évaluation de la valeur du stock bâti et non bâti, de masse salariale sont également mises en évidence par la notation, ce qui contribuera à l'avancée des réformes.

Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuyées par PGL ?

La DGCL est engagée résolument dans la voie conduisant à l'emprunt privé. La Direction des Finances locales (DFL) prévoit d'étendre la notation à d'autres villes et un appui permettant aux villes de contracter des emprunts sur le marché.

1.3.4 Systèmes d'information

Méthodologie d'évaluation : Revue documentaire. Entretiens avec l'équipe PGL. Entretiens avec la DGCL dont le Service Informatique. Entretiens avec les dirigeants (élus, nommés, cadres) de la municipalité de Témara et de la commune de Nouaceur dont les architectes municipaux / responsables des permis de construire.

Rappel des objectifs : (Activité 5) Application du système d'information communale dans les CL partenaires. Production d'une stratégie de développement urbain pour deux villes. Développement d'un système de suivi des performances et formation des responsables. **Note :** Les activités relatives au SIC et au SIPGB ont été réévaluées avec la DGCL en juin 2006 après des études sur l'utilisation des systèmes conduite par RTI en 2005 et 2006. L'application du SIC dans les commune partenaires a été abandonnée au deuxième trimestre de 2006. L'activité 5 a été modifiée en septembre 2006 pour inclure l'appui au processus de planification stratégique participative. Cette activité est évaluée sous la rubrique Planification participative de la section 1.2 sur les activités principalement relatives à la participation.

(Activités 6, 7, 8) Création d'un système d'information régional. Formation PSP au niveau régional. Production de plans de développement régional pour les régions partenaires. **(Activité 9)** Système intégré de planification et de gestion budgétaire (SIPGB), incluant les applications informatiques et indicateurs de performance. Les activités 6, 7, 8, 9 ont été remplacées en septembre 2006 par une

nouvelle activité 9 et une activité 9.1. L'activité 9 prévoit un appui à la conception globale d'un système d'information servant à la fois les besoins de la DGCL et des CL : le Portail des Collectivités Locales. L'activité 9.1 est constituée d'un appui au développement d'un système d'information intégrée de la DGCL – le système d'information des collectivités locales – et contribution à la mise en application. Ce système comprend cinq applications : gestion du patrimoine, gestion de l'urbanisme, comptabilité, budget, et ressources humaines. Le système SIPGB fut abandonné par la DGCL.

Réalisations : (Activité 9) L'activité de développement du système Portail des Collectivités Locales fut stoppée au deuxième trimestre de 2007 suite à la défaillance de l'équipe de consultants. L'activité fut relancée avec un nouveau bureau d'étude au premier trimestre de 2008. L'activité fut complétée au quatrième trimestre de 2008. Le Portail est en préparation de mise en application. PGL a également renforcé les capacités du Centre de Communication et de Production (CCP) de la DGCL en vue du lancement, de l'alimentation et de la gestion du Portail des Collectivités Territoriales. **(Activité 9.1)** Application informatique pour la Gestion des permis de construire à Témara (premier trimestre de 2007) à Nouaceur (deuxième trimestre de 2008) et à Tanger (quatrième trimestre de 2008). L'activité fut complétée au quatrième trimestre de 2008. L'étude sur l'application Etat civil fut finalisée et les TDR adoptés par la DGCL au quatrième trimestre de 2007. La suite du développement et la mise en œuvre de l'application Etat civil furent confiées à un autre partenaire, d'un commun accord entre la DGCL et PGL. L'application Gestion des ressources humaines fut livrée au quatrième trimestre de 2008. L'application comptabilité et budget fut retardée ; elle est prévue pour mars 2009.

Les contributions du projet étaient-elles pertinentes et appropriées ?

Selon les responsables de la DGCL, la contribution de PGL sur le Portail et sur le SICL est *significant*, et appréciée. La mise en application du SICL va contribuer aux efforts de normalisation des métiers, et donc au renforcement de la gestion communale. La normalisation des systèmes de gestion et leur application est l'objectif premier du SICL. En ce qui concerne la gestion du patrimoine, le système va augmenter la lisibilité de lecture du sommier de consistance, contribuant à l'application des dispositions du projet de loi 02-09 relatives au domaine communal. Le sommier de consistance sera obligatoirement présenté au conseil communal en février de chaque année. L'informatisation contribuera vraisemblablement à élargir l'accès du public aux actes des communes, comprenant le budget communal et le compte administratif. Les nouvelles dispositions de la Charte communale sur la transparence prévoient l'accès aux actes des communes par publication et par Internet. Pour rappel, la Charte communale prend effet avec les élections communales de juin 2009.

La mise en application du Portail comprend trois fonctions : l'informatif, l'interactif et le transactionnel. L'application transactionnelle permettra aux CL de régler des questions administratives relatives au budget et à la gestion des ressources humaines. La mise en application du Portail vise un objectif d'ouverture des communes. La DGCL a adopté une stratégie d'émulation dans laquelle les communes pourront prendre exemple du niveau national et d'autres communes pour lancer leur propre portail d'information à l'intention des citoyens. Les communes volontaires recevront un appui global de la DGCL dans la cadre de l'approche « offre de service » de la Direction.

Les contributions ont-elles produit des effets significatifs – à court et moyen termes – sur les politiques, les acteurs, les institutions et les processus des collectivités locales ?

Un des points forts de l'apport de PGL est la méthode participative, qui a amenée la DGCL à associer étroitement les CL dans l'élaboration de l'architecture et des différentes composantes du système. Par contre, l'approche initiale de RTI a été jugée trop limitative par ses partenaires ; celle-ci manquait d'envergure et de vision, et n'allait pas conduire à des résultats conséquents. De plus, l'utilisation de consultants au lieu d'un bureau a conduit à des problèmes de mise en œuvre et une suspension des activités. L'approche de PGL a évoluée avec celle de la DGCL, et l'appui s'est redéfini en fonction d'une

approche plus institutionnelle, et une mise en œuvre par un grand bureau d'études. Ces changements ont été appréciés par la DGCL qui s'est sentie, à travers la supervision directe du bureau d'étude, propriétaire de l'intervention.

Les effets des actions du projet ne pourront être mesurés que dans le moyen terme, après une période de mise en application des systèmes dans le cadre du renforcement de la décentralisation. Le potentiel des contributions peut s'apprécier par la lisibilité de l'ensemble des actions de la DGCL sur les plans juridique, système, moyens et appuis. Les liens logiques entre les contributions PGL et la transparence / performance sont bien établis à ce niveau : les contributions s'inscrivent dans un cadre clair, cohérent et multidimensionnel. Un certain nombre de suppositions sous-tendent cependant l'atteinte des effets escomptés : 1) il y aura une demande substantielle de la part des collectivités pour les systèmes (et la transparence qu'ils impliquent) ; 2) la culture organisationnelle pourra s'adapter aux changements apportés par des systèmes qui, de par leur nature, augmentent sensiblement la circulation et l'accès à l'information ; 3) les capacités de management et de supervision des CL seront suffisantes pour assurer l'utilisation correcte des systèmes ; 4) l'informatisation est un moyen efficace d'introduction de systèmes de gestion et de développement des capacités dans une CL.

Quelles sont les perspectives de pérennisation des principes, méthodes, outils et activités introduites et/ou appuyées par PGL ?

La DGCL considère avoir la volonté, les capacités et les moyens de mettre en application le Portail et le SICL ; cette mise en œuvre se fera dans le cadre de partenariats techniques et financiers. La DGCL compte une vingtaine de personnes dédiées aux systèmes d'information et une stratégie de mise en œuvre. La mise en œuvre touchera prioritairement les 16 plus grandes villes du pays, comprenant 40% de la population du Royaume.

On ne peut pas parler à cette étape de pérennisation, car les systèmes ne sont pas opérationnels. Les expériences récentes d'informatisation témoignent des difficultés liées à la mise en place de systèmes informatiques de gestion dans les CL. Les leçons d'Agadir (SIC), de Témara et de Nouaceur doivent être prises en compte dans la conception et la mise en œuvre des systèmes développés avec l'appui de PGL. Il est à noter que l'application de gestion de l'urbanisme à Nouaceur et Témara, installée en 2007 et 2008 respectivement, n'est pas opérationnelle. Des responsables des départements en charge de l'urbanisme, rencontrés par les évaluateurs, ont dit ne pas utiliser le système qui fut mis en place. À Nouaceur, la conception est limitée au stockage annuel de données de l'année écoulée (qui n'est pas réalisée pour 2008). L'architecte communal de Nouaceur n'a pas pu faire la démonstration du système : il n'avait plus le code d'accès. L'adjoint au chef de service du plan de Témara a dit que les formations étaient incomplètes et que le système n'était pas utilisé.

Un autre exemple, réussi, offre des enseignements précieux. La commune de Casablanca a appliqué des solutions informatiques dans le cadre de la mise en place d'un guichet unique pour le traitement des dossiers d'urbanisme. Le résultat est probant, et intéresse des villes européennes. Le guichet unique centralise toutes les opérations liées à la demande de permis de construire. La conception et la mise en œuvre du système s'est faite de manière entièrement autonome, sur une période de 18 mois lors de laquelle des résistances farouches se sont manifestées. Aujourd'hui, Casablanca fait office de référence dans l'instauration d'une efficacité et d'une transparence de gestion dans ce domaine, en contraste avec les autres grandes villes du Royaume, où la corruption dans le traitement des dossiers d'urbanismes est patente. L'exemple de Casablanca met en lumière un lien fondamental entre volonté politique, initiative locale, systèmes de gestion et applications informatiques. Ces éléments indissociables sont à la base de la réussite de la mise en œuvre des systèmes informatiques et de leur impact sur la transparence.

I.4 Synthèse des réponses à la question I

I.4.1 Dans quelle mesure le Projet de Gouvernance Locale a-t-il contribué au renforcement de la transparence, de la participation et de la performance ?

La contribution globale du projet sur la transparence, la participation et la performance peut se mesurer de plusieurs façons. D'une part, les activités du projet ont contribué, à divers degrés, à chacun des trois résultats attendus : transparence, participation et performance. Les trois résultats attendus sont liés entre eux : la performance est un pré requis de la transparence (une gestion faible est peu lisible), et la transparence apporte des changements dans la mesure où la participation des citoyens augmente et que les citoyens ont accès à l'information (des actes du conseil non consultés apportent peu de changements). Une participation plus conséquente renforce (dans une logique de boucle) la performance et la transparence. En adoptant cette grille de lecture, on peut constater que la grande majorité des activités ont contribué à plus d'un résultat. On peut également observer là où des liens manquent encore.² La participation à la planification dans les communes rurales, par exemple, améliore la transparence par l'adoption d'un plan de développement connu, correspondant aux priorités des citoyens, et donc plus lisible et plus en mesure d'être suivi par ces derniers. La mise à niveau d'IGAT contribue au renforcement de la performance en faisant évoluer le rôle du contrôle externe en une fonction d'appui au gestionnaire par la mise en œuvre de techniques d'audit modernes.

La mesure de la contribution des activités de PGL à chacun des trois résultats attendus est réalisée ici dans un tableau qui résume l'analyse par activité principale et ajoute un niveau d'appréciation selon les contributions à chaque résultat attendu. La mesure de la contribution suppose d'abord que l'activité était pertinente, qu'elle a eu un effet significatif sur les partenaires, et que les perspectives de pérennisation sont bonnes. La majorité des activités remplissent ces critères. Les colonnes suivantes sont organisées dans un ordre qui reflète la relation logique présentée au paragraphe précédent : performance > transparence > participation.

² Cet exercice fut présenté pour chacun des résultats lors de la journée de présentation des résultats du programme, le 31 mars à Rabat. La présentation est en annexe du présent document.

TABLEAU 2 : GRILLE D'ANALYSE GLOBALE DE LA CONTRIBUTION DES ACTIVITES A LA PERFORMANCE, LA TRANSPARENCE ET LA PARTICIPATION

Activité	Critères de qualification			Contribution (actuelle / potentielle)		
	Pertinence	Impact	Pérennisation	Performance	Transparence	Participation
Audit	bonne	inconnu	bonne	L'audit peut contribuer à l'amélioration des performances des gestionnaires dans un contexte de renforcement de capacités	La transparence dépend de l'amélioration de la gestion (lisibilité) ; elle est indirectement influencée par l'audit	La participation citoyenne n'est pas influencée par cette activité
Code de conduite	bonne mais prématurée	mixte	inconnue	Le Code ne s'est pas inscrit dans un contexte de renforcement du management, conditions non réunies	Pas de contribution significative sans renforcement du management	La participation citoyenne n'est pas influencée par cette activité
PSP	bonne	significatif	bonne	Dans la mesure où la PSP est suivie d'une participation au processus budgétaire et au suivi des réalisations	L'expérience a permis d'introduire une relation entre élus et citoyens, qui n'existait pas dans les esprits	La forte participation nécessite des éléments de canalisation pour ne pas retomber
SDU	bonne	inconnu	bonne	Pas de contribution significative à la performance	Contribution potentielle, à terme, par une meilleure lisibilité des responsabilités respectives CL – autres intervenants	Pas de contribution significative
VSB	bonne	significatif*	moyenne	L'activité introduit la notion de performance dans l'association des citoyens, dimension essentielle de la gouvernance locale	L'association introduit la transparence par une augmentation des connaissances sur l'appareil communal	Témara et Casablanca : L'expérience a permis d'introduire une relation entre élus et citoyens, qui n'existait pas dans les esprits

Activité	Critères de qualification			Contribution (actuelle / potentielle)		
	Pertinence	Impact	Pérennisation	Performance	Transparence	Participation
Petits dons	moyenne	peu significatif	moyenne	Pas de contribution significative	Pas de contribution significative	Développe l'assurance et les capacités d'association
Jeudis	bonne	significatif	inconnue	L'expérience a ouvert les gestionnaires sur les citoyens, introduisant la notion de service dans une approche client	Contribution en termes de meilleures connaissances sur l'appareil communal, devrait être suivie de portes ouvertes et autres moyens d'ouverture	L'expérience a permis d'engager la notion de dialogue et a relevé le niveau de connaissances des citoyens sur l'appareil
Genre	bonne	significatif	bonne	Introduit la notion de besoins spécifiques de groupes dans la société	Pas de contribution significative	Étend la participation à une moitié de la population dont la représentation /participation était négligée
Loi fiscalité	bonne	inconnu	bonne	Simplifie la gestion	Informations fiscales plus lisibles	Pas de contribution significative
Décret marchés	bonne	Inconnu	bonne	Simplifie la gestion	Pas de contribution significative	Participation du secteur privé

*significatif là où le processus a abouti

Analyse

Une lecture de la première colonne montre que la pertinence des contributions dans leur globalité est bonne. Les activités de PGL sont pertinentes car elles s'inscrivent favorablement dans un mouvement cohérent de renforcement de la gestion des CL. Dans la colonne des impacts, le tableau fait une distinction entre les contributions qui ont déjà été mises en application et les contributions dont la mise en application est trop récente ou qui n'a pas démarrée (inconnu). Ces contributions peuvent avoir un potentiel d'impact intéressant, mais celui-ci ne peut encore être évalué. La lecture de cette colonne montre qu'environ la moitié des réformes et systèmes n'a pas encore été mise en application et, par extension, que l'appui à la mise en application constitue un chantier important à considérer dans une prochaine programmation. L'autre moitié se subdivise en quatre activités dont l'impact fut significatif, et trois activités qui ont eu un impact peu significatif, mixte ou non significatif. On peut conclure, à partir de cette colonne, que si les contributions sont jugées globalement significatives par les partenaires, leur mise en application est en bonne partie à venir, et que les impacts des contributions qui ont connu une mise en application ne sont pas entièrement assurés. La lecture de la troisième colonne dévoile des perspectives de pérennisation globalement bonnes. La majorité des contributions s'est réalisée dans le cadre de partenariats avec des entités relativement fortes et disposant d'objectifs clairs et cohérents. Les avancées résultant des activités du projet seront poursuivies. Le tableau ne prend pas en compte les activités qui ont été arrêtées. Le taux de réalisation des activités est traité à la section 2 « Niveau de performance des activités », ci-dessous.

Les trois dernières colonnes du tableau analysent les activités en fonction de leurs contributions réelles et anticipées à la performance, la transparence et la participation. Une lecture des trois colonnes révèle que les activités du projet ont bel et bien contribué – ou ont le potentiel de contribuer – aux trois résultats attendus de PGL. La lecture fait également ressortir que les activités, pour atteindre leur potentiel de changement, doivent être associées à des activités complémentaires. En gouvernance locale, une combinaison d'activités concourt normalement à l'atteinte d'un même objectif. À ce chapitre, on peut constater que les activités de PGL étaient souvent isolées, ce qui a limité leur impact au niveau local. L'ancrage du programme entre les niveaux local et central est discuté en détail à la section 4.3 sur les enseignements tirés des expériences du projet dans le présent rapport. Cette analyse ne remet pas en cause la valeur des contributions de PGL, qui furent globalement significatives et pérennes dans une perspective d'initiatives du niveau central. Dans l'évaluation de leur impact sur les collectivités locales, la lecture du tableau et des sections précédentes souligne qu'elles furent ciblées et limitées, réduisant leur potentiel à initier un changement réel au niveau local.

2. Quel a été le niveau de performance du projet ?

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure PGL a-t-il rempli ses engagements contractuels ?
- Quelle est la performance de PGL sur la base du plan de suivi de la performance (PMP) ?
- Quelle est la performance de PGL sur la base de la réalisation des activités planifiées ?

2.1 Degré de réalisation des biens livrables, des cibles, et des activités planifiées

2.1.1 Performance en termes de biens livrables³

Les termes de référence de PGL prévoyaient au départ un total de 27 activités. De ces 27 activités, 12 activités (44%) furent éliminées et 11 nouvelles activités furent introduites (41%).

Une première mesure de la performance du projet, en termes de réalisations contre prévisions nous donne un premier résultat de 56% d'activités maintenues. PGL est un projet qui a connu un taux de réajustements important, touchant un peu moins de la moitié de ses activités. Ces réajustements proviennent essentiellement d'activités qui ne se sont pas avérées opportunes par rapport au partenaire (Cour des Comptes), au contexte (Région), qui se sont heurtées à un changement survenu chez un partenaire (DGCL planification intégrée), ou ont trouvé une défaillance non détectée chez un partenaire (ANCLM). Une des recommandations de l'évaluation, en section 6, est d'approfondir les analyses de faisabilité dans la planification des activités.

Le projet a introduit 11 nouvelles activités aux 27 activités de départ (41%). La majorité de ces activités ont été introduites en réponse à des opportunités identifiées en cours de projet. Ce taux, relativement élevé, reflète une des qualités de PGL, reconnue par ses partenaires. L'introduction de nouvelles activités a permis à PGL et à ses partenaires de tirer avantage d'initiatives locales et centrales et de poursuivre de nouvelles voies de programmation. Il reflète également la nature changeante de l'environnement du projet, le nombre important d'activités et de partenaires. Il faut noter, toutefois, que la faisabilité de certains partenariats aurait pu être analysée plus en profondeur, ce qui aurait réduit le nombre d'activités abandonnées.

En prenant comme base les activités qui furent maintenues et les activités qui furent ajoutées, le projet a réalisé 26 activités. De ces 26 activités, nous soustrayons les 3 activités ajoutées en février 2009 et qui sont en cours de réalisation, pour un total de 23 activités. Notre base est donc 23 activités. 10/23 activités furent réalisées entièrement (43%) et 9 furent réalisées partiellement (39%) pour un total d'activités réalisées partiellement ou entièrement de 19/23 (82%). Quatre activités n'ont tout simplement pas été réalisées (17%).

Les activités non réalisées reflètent non pas une défaillance de RTI, mais sont plutôt des activités qui ont rencontré des obstacles ou se sont révélés non pertinentes, et qui auraient dû faire l'objet d'une modification au contrat, au même titre que les activités éliminées. Ces activités comprennent la mise en œuvre d'une campagne nationale de sensibilisation, le renforcement de CL suite à leur notation, la documentation des pratiques porteuses par l'ANCLM, et des campagnes d'information publiques devant être menées par IGAT. La non poursuite de ces activités était connue de USAID et acceptée par celle-ci.

³ Note : cette section calcule le taux de réalisation hors de tout calcul de proportion relatif au poids des activités. L'analyse est faite sur la base du nombre d'activités réalisées contre le nombre d'activités prévues. Les chiffres sont tirés du tableau d'analyse des réalisations, et du tableau d'analyse de la progression des activités, réalisés par les évaluateurs et présentés en annexe du présent document.

Si ces activités avaient fait l'objet d'une modification, le taux des activités éliminées aurait été de 59%, et le taux de réalisation contre projections initiales aurait été de 41%. La base de 23 activités retenues aurait été ramenée à 19 activités, et le taux de réalisation sur activités retenues aurait été de 53% d'activité réalisées entièrement et 47% d'activités réalisées partiellement. Le taux d'activités réalisées entièrement ou partiellement aurait été de 100%.

Nous retenons alors que 47% des activités retenues ont été réalisées partiellement. La réalisation partielle de plusieurs activités s'explique par certains changements au sein des organisations partenaires (la planification et la budgétisation intégrée furent abandonnées suite à un changement de politique au niveau de la DGCL, l'application État civil fut transféré) ; la non réalisation de certaines actions par RTI (évaluation des besoins pour le programme de formation, informatisation de CL dans le cadre de la planification, dissémination des enseignements PSP) ; et le fait que certaines activités n'ont pas pu être menées à terme (planification participative dans certaines CL, accompagnement social dans plusieurs bidonvilles, notations subséquentes des CL, programme de petits dons fortement réduit).

Les taux d'activités retenues et réalisées partiellement doivent être appréciés avec prudence ; ils ne reflètent pas une mauvaise performance du projet, mais principalement des aléas et ajustements normaux et associés à la mise en œuvre. Ce qui est retenu à ce chapitre est le nombre d'activités n'ayant pu être menées à terme. Les causes sont variées, et concernent à la fois des obstacles de terrain, des retards dans la mise en chantier de certaines activités (dons, petits dons) et des faiblesses dans la prestation de certains sous-contractants.

2.1.2 Performance en termes des cibles du PMP

Le travail d'évaluation sur la performance de PGL en fonction du plan de suivi de la performance s'est réalisé à travers une étude du document PMP du projet au départ et des rapports PMP annuels. Compte tenu des changements apportés aux indicateurs depuis le PMP initial, les évaluateurs ont limité l'analyse aux indicateurs qui ont été retenus pour la durée du projet. Un premier niveau d'analyse a porté sur les données du projet, présentées dans le tableau des résultats du projet pour 2006, 2007 et 2008.⁴ Un deuxième niveau a porté sur les cibles de performance. Un troisième niveau a porté sur les indicateurs eux-mêmes et leur pertinence en fonction de la mesure de performance de PGL.

Analyse

Une première lecture du rapport du tableau de résultats de la troisième année du projet permet de dégager les observations suivantes :

- Pour la première année du projet, sur 9 indicateurs pour lesquels des données existent sur les cibles et les résultats, PGL a atteint ou dépassé les cibles dans 6 cas sur 9 (67%)
- Pour la deuxième année du projet, sur 10 indicateurs pour lesquels des données existent sur les cibles et les résultats, PGL a atteint ou dépassé les cibles dans 8 cas sur 10 (80%)
- Pour la troisième année du projet, sur 11 indicateurs pour lesquels des données existent sur les cibles et les résultats, PGL a atteint ou dépassé les cibles dans 9 cas sur 11 (82%)

La performance du projet, selon ces résultats, est plutôt bonne, atteignant un score respectable dans la première année et élevé dans la deuxième et la troisième année du projet. En ce qui concerne les indicateurs opérationnels, tous les objectifs ont été atteints ou largement dépassés, sauf pour un seul, qui est à 56% de sa cible.

⁴ Source : Performance Monitoring Plan (PMP) *Year IV*

Les deux indicateurs pour lesquels les cibles n'ont pas été rencontrées sont : B1 : nombre de CL progressant vers l'adoption de codes de conduite (cible : 4 ; résultat : 2) ; B3 : nombre de CL atteignant leurs objectifs dans la mise en œuvre d'une fonction d'audit interne (cible : 3 ; résultat : 1).

L'explication des écarts comprend : B1 : un changement dans la stratégie du projet, en 2008, devant les difficultés d'initier le processus dans d'autres villes, et favorisant un travail d'intégration d'éléments des Code dans le règlement intérieur type en préparation à la DGCL ; B3 : un manque des ressources, ne permettant pas d'élargir l'exercice à d'autres CL.

Trois indicateurs furent révisés à la baisse, en fonction des difficultés rencontrées sur le terrain. Il s'agit des indicateurs A1, D1 et D2. Ces révisions à la baisse n'ont pas été expliquées dans les documents mis à la disposition de l'équipe d'évaluation. L'indicateur D1, relatif au Programme Villes Sans Bidonvilles, fut révisé à la baisse en fonction des difficultés rencontrées dans ce programme. Les motivations des autres révisions ne sont pas connues des évaluateurs.

Le PMP de départ⁵ et le PMP de la première année ne présentent pas de cibles de performance pour la durée du projet, pour les indicateurs retenus. Le PMP de la deuxième année présente des pourcentages avec comme base le nombre de CL partenaires, mais ces derniers peuvent difficilement être comparés au tableau de résultats de 2008 (présentés sous forme de nombres) car le nombre de CL constituant la base de calcul n'est pas spécifiée. Comme celle-ci a changé au cours du projet, il n'est pas possible de faire référence aux cibles présentées dans le PMP de la deuxième année.⁶ L'analyse de performance est alors essentiellement fondée sur une comparaison entre les cibles et les résultats, sans référence au nombre de CL impliquées dans l'activité. En conséquence, l'analyse de la performance se fera sur deux critères, soit : 1) l'évolution des cibles ; 2) la lisibilité des données de performance. Le tableau ci-après présente l'analyse par indicateur.

⁵ Source : LPG Performance Monitoring Plan, December, 2005

⁶ Suite aux recommandations d'un audit en 2008, le projet a changé de forme de présentation des données de pourcentages à des nombres

TABLEAU 3 : ANALYSE DES RESULTATS PMP

Indicator	Unit	Baseline		Targets					
		Year	Value	2006		2007		2008	
				Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual
A. STRATEGIC OBJECTIVE SO13: Increased government responsiveness to citizens									
A1- Number of examples where local government (LG) decision making is influenced by civil society	#	2005	??	15	19	20	21	10	17
<p>Le nombre progresse en 2007 pour se réduire en 2008. On ne peut pas déterminer les raisons de la baisse, mais on peut supposer que moins de villes en 2008 étaient impliquées dans des activités de planification du projet.</p> <p>Compte tenu des activités du projet, on peut supposer que les « décisions » se rapportent essentiellement au processus de planification participative. L'absence de narratif ne permet pas de confirmer ceci. L'indicateur peut porter à confusion quant au changement qu'il mesure. Les données semblent refléter un niveau d'effort du projet sur la planification participative (même donnée – 17 – que pour l'indicateur C1). Sans narratif sur les 17 exemples de 2008, il est difficile d'apprécier les résultats. C'est un indicateur de processus plutôt que d'impact.</p>									
A2- Change in Index of CSO Perception of Parliamentary Interactions	%	2005							
Cet indicateur n'a pas été utilisé et n'a pas été remplacé.									
B- INTERMEDIATE RESULT IR 13.3: Improved government transparency									
B1- Number of targeted local governments making progress toward adopting new codes of conduct	#	2005	0	1	1	2	2	4	2

Les cibles de cet indicateur reflète une prévision de répliquer le processus dans d'autres CL.

Cet indicateur est relatif à un processus. Il permet d'apprécier l'avancement de l'activité auprès du partenaire. Il faut retenir l'objectif révisé de 2008, qui n'a pas été atteint. La cause principale de l'écart est la difficulté d'introduire le processus dans d'autres CL. Les données contribuent à l'évaluation de l'opportunité de l'activité Codes de conduite, détaillés dans le présent document. Des éléments du Code seront incorporés dans le règlement intérieur (RI) type de la DGCL à l'intention de toutes les CL. L'impact éventuel pourra être mesuré par le nombre des CL qui auront : 1) amendé le RI type ; et 2) retenu des éléments du Code dans leur RI amendé.

Indicator	Unit	Baseline		Targets					
		Year	Value	2006		2007		2008	
				Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual
B2- Percent of inspector general of IGAT using advanced auditing methods and investigative techniques	%	2005	0	20	20 (13/ 65)	50	61 (40/ 65)	90 (60/ 65)	100 (65/ 65)

Les cibles reflètent une progression graduelle avec un objectif de 100 la 3^e année.

Les données relatives à cet indicateur peuvent porter à confusion. Les données semblent refléter le nombre d'inspecteurs ayant été formés sur les nouvelles méthodes d'audit. Un narratif serait nécessaire pour établir que les données reflètent un nombre d'audits réalisés dont les rapports indiquent une utilisation des nouvelles méthodes et guides. L'indicateur suggère que 100% des inspecteurs ont réalisé au moins un audit depuis la fin de la formation, mais cette dernière fut complétée seulement au 2^e trimestre de 2008. Le narratif des activités du projet ne fait pas mention de mise en œuvre des méthodes.

B3- Number of LGs that met targets toward creating an internal audit unit	#	2005	1	n/a	1	n/a	1	3	1
--	---	------	---	-----	---	-----	---	---	---

Les données témoignent d'un écart entre les prévisions et les réalisations. Cet écart est expliqué par un manque de moyens nécessaires à étendre l'audit à d'autres CL.

Cet indicateur est lié au processus et ne permet pas de constater que la ville de Marrakech a initié un premier audit. Il serait toutefois utile que le projet exerce un suivi auprès de cette CL pour déterminer si un audit a été initié.

C- INTERMEDIATE RESULT IR 13.4: Improved local government performance									
CI- Progress of LGs in developing, implementing and/or monitoring Local Development Plans that reflect stakeholder priorities	#	2005	1	5	5	7	7	7	17

L'écart (positif) entre la cible et la performance de la 3^e année s'explique par une opportunité reconnue en cours d'année.

Cet indicateur témoigne d'un processus engagé dans les CL. Un narratif détaillant le niveau d'avancement dans les CL permettrait de mieux apprécier les résultats et les difficultés rencontrées dans certaines CL où celui-ci ne fut pas complété.

Indicator	Unit	Baseline		Targets					
		Year	Value	2006		2007		2008	
				Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual
C2- Number of LGs that adopt a gender sensitive approach in their planning and budgeting processes	#	2005	0	0	0	2	7	7	17

L'écart (positif) entre la cible et la performance de la 3^e année semble être expliquée par le fait que la formation fait partie de l'intervention en appui à la planification participative (indicateur C1).

Cette activité fut abandonnée par le projet car les conditions de la participation au processus budgétaire n'étaient pas réunies. L'indicateur introduit une supposition selon laquelle les CL formées sur la budgétisation sensible au genre mettent en œuvre l'approche, ce qui n'est pas assuré. Un narratif sur l'application de l'approche dans les budgets de 2009 permettrait de mieux apprécier les données. Les budgets devaient être évalués par un expert afin de déterminer s'ils répondaient aux critères de la *gendérisation*. Est-ce que la valeur 17 reflète le nombre de budgets qui répondent aux critères ? La donnée semble plutôt refléter le nombre de CL qui ont reçu une formation.

D- SUB-INTERMEDIATE RESULT Sub-IR 13.4.1: More participatory local government decision-making

D1- Number of LGs where Community leaders are participating in decisions related to slum upgrading	#	2005	0	10	3	7	4	3	3
---	---	------	---	----	---	---	---	---	---

La révision à la baisse de cet indicateur reflète les problèmes rencontrés dans le Programme VSB.

La formulation de cet indicateur mériterait d'être précisée. La mise en place d'unités d'accompagnement social dans les bidonvilles n'entraîne pas automatiquement une participation dans la prise de décision. Un narratif est nécessaire pour nuancer, et différencier entre des cas comme Nouaceur, où l'accompagnement a facilité l'acceptation d'une solution déjà arrêtée, et Casablanca, où la participation a transformé la décision.

D2- Number of LGs that regularly consult with gender-focused organizations and women community leaders	#	2005	0	12	5	15	10	10	10
---	---	------	---	----	---	----	----	----	----

La documentation ne fournit pas d'explication pour la révision à la baisse de la cible en 3^e année. Étant donné que les résultats ne sont pas cumulatifs, on peut supposer que 5 des CL de 2008 ne consultent plus régulièrement les organisations et leaders féminins.

La définition de cet indicateur mériterait d'être précisée. Ce qui constitue une consultation régulière des organisations et leaders féminins n'est pas très clairement défini. La matrice servant à qualifier la participation en fonction de l'indicateur serait utile. Un narratif sur la consultation régulière dans les 10 CL permettrait de mieux apprécier la donnée.

Indicator	Unit	Baseline		Targets					
		Year	Value	2006		2007		2008	
				Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual
E- SUB-INTERMEDIATE RESULT Sub-IR 13.4.2: Improved processes for integrated planning, budgeting and economic development									
E1- Number of LGs that met targets toward establishing integrated planning, budgeting, and/or management systems	#	2005	2	n/a	4	n/a	7	10	13
<p>Au vu des changements d'orientation effectués par le partenaire depuis le début du projet, on peut se demander si cet indicateur est encore pertinent. En fonction de l'analyse faite des activités réalisées, il est difficile d'établir la relation entre l'indicateur et les activités du projet. La définition de l'indicateur fait référence à une matrice qui doit servir à déterminer l'utilisation des systèmes et leurs résultats. Cette matrice devrait être annexée au rapport PMP de manière à ce que les données puissent être mieux appréciées.</p>									
F- SUB-INTERMEDIATE RESULT Sub-IR 13.4.3: Improved local government financial capacity and service delivery									
F1- Number of LGs that have met targets toward achieving investment grade credit rating	#	2005	0	1	1	2	3	3	3
<p>Cet indicateur fait référence à la notation des villes par l'agence Fitch Ratings. Trois villes se sont prêtées à l'exercice sur six villes prévues au départ, ce qui n'est pas reflété dans le tableau.</p>									
F2- Number of LGs that have expanded and/or improved community services in poor/disadvantaged areas	#	2005	0	2	1	4	5	4	5
<p>Les cibles reflètent une progression régulière.</p> <p>Il est difficile de donner une appréciation de la performance des CL en fonction des données de cet indicateur. La définition de l'indicateur fait référence à une matrice ; celle-ci devrait être annexée au rapport de manière à faciliter l'appréciation des données. L'indicateur en lui-même est relativement faible : l'amélioration des services est influencée par un grand nombre de facteurs qui se situent au-delà du cadre des activités du projet et du Programme VSB. De plus, la donnée de départ ne fait pas référence à un nombre de CL de référence.</p>									

En termes de mesure d'impact cependant, l'équipe d'évaluation émet les observations suivantes sur les indicateurs et données du PMP :

Le PMP ne présente pas d'analyse narrative des résultats en fonction des objectifs du projet, ce qui rend l'appréciation des données – en fonction des interventions – difficile. La majorité des indicateurs mesurent des processus plutôt que des impacts. Les résultats ultimes ne sont pas mesurés. L'indicateur B1 mesure le progrès vers l'adoption de codes de conduite, mais ne permet pas d'apprécier l'impact éventuel de ce processus. L'indicateur C1 indique que 17 CL ont adopté une approche sensible au genre dans la planification et la budgétisation, mais on ne sait pas si les budgets subséquents reflètent cette approche.

En conclusion, les évaluateurs considèrent que les données du PMP, telles que présentées dans le tableau consolidé des années 2006, 2007 et 2008, ne permettent pas une mesure très claire des performances du projet en fonction de ses objectifs.

Recommendations

- Produire une analyse des résultats et établir la relation entre les résultats et l'objectif du projet.
- Adopter une combinaison d'indicateurs d'impacts et de processus afin de permettre de mesurer les changements apportés par les processus.

2.1.3 Performances en termes de réalisation des plans de travail

L'équipe d'évaluation a constaté que la réalisation des activités programmées dans les plans de travail n'a pas été systématiquement comparée à la planification de départ. Cette comparaison a été faite uniquement pour les activités de la première année, et présentée dans le plan de travail de la deuxième année du projet. Pour palier à cette situation, les évaluateurs ont construit un tableau de l'historique des interventions, incorporant pour chacune des activités les prévisions de départ, le continuum des activités rapportées dans les rapports trimestriels et annuels (annexe 5). Le tableau de l'historique a permis à l'équipe d'évaluation de développer un deuxième tableau, le tableau d'évaluation des plans de travail (annexe 6). L'analyse de la performance est réalisée sur la base de ce tableau. Il est à noter que seules les activités dont les informations pour une année donnée existent à la fois dans les plans et dans les rapports sont considérées.

Le tableau présente les projections et réalisations pour 37 activités du projet. Une première lecture du tableau révèle les constatations suivantes :

- Sur les 19 activités recensées et rapportées la première année, 4 activités ont été réalisées entièrement, 1 activités a été réalisée partiellement, 14 activités n'ont pas été réalisées dans la période.
- Sur les 26 activités recensées et rapportées la deuxième année, 7 activités ont été réalisées entièrement, 7 activités ont été réalisées partiellement, 12 activités n'ont pas été réalisées dans la période
- Sur les 20 activités recensées pour la troisième année, 10 activités ont été réalisées entièrement, 2 activités ont été réalisées partiellement, 8 activités n'ont pas été réalisées dans la période.

À partir de ces données partielles, on peut dégager les observations suivantes :

- Le projet a connu de nombreux retards dans la réalisation des activités dans les temps impartis en termes d'activités programmées n'ayant pas été réalisées.
- Plusieurs activités n'ont pas pu être réalisées entièrement dans les temps impartis.
- Le taux de réalisation des activités s'est amélioré progressivement d'une année à l'autre.

Il est à noter que les activités qui n'ont pas été réalisées la troisième année ont pu être réalisées par la suite. L'exercice ne va pas au-delà des trois années initialement prévues au projet.

Les évaluateurs concluent que la performance du projet en termes de réalisation dans les temps des activités programmées est relativement faible. Cette performance reflète en partie les nombreux aléas qu'a connus PGL, mais également un certain optimisme dans la programmation. La mise en œuvre des activités s'est révélée plus difficile que prévu initialement. Cet optimisme s'est répété, dans une moindre mesure, dans la deuxième année du projet, et dans la troisième année.

2.2 Gestion du programme

Gestion générale : Le projet devait initialement se dérouler sur la période de mai 2005 à mai 2008. Une première extension (sans coût supplémentaire) a prolongé le projet jusqu'à décembre 2008. Une extension du budget a ensuite prolongé le projet une deuxième fois jusqu'à juin 2009. Le Chef de Projet (CdP) initial, Fathi Kraiem, a été remplacé par l'ancien Adjoint au Chef de Projet, Christian Arandel, en novembre 2006. Par ailleurs, Hal Minis a apporté un soutien technique au projet au siège de RTI aux Etats-Unis à partir de la mi-parcours. A l'été 2008 (au début de la première extension), Christian Arandel a quitté son poste de Chef de Projet ; il a été remplacé par l'ancien Coordinateur des Formations, Larbi

Rharbi, qui est devenu Coordinateur Local. Le reste de l'équipe locale de RTI a fluctué selon les besoins en programmation et les disponibilités budgétaires.

Le démarrage du projet a été difficile ; la relation avec le premier CdP était conflictuelle et l'administration et la programmation ont eu du mal à décoller. De l'aveu même du contractant, le siège de RTI aux États-Unis n'a pas apporté un soutien adéquat dans la phase de lancement du projet. La gestion s'est considérablement améliorée avec l'arrivée d'Arandel à la tête de RTI Maroc, soutenu par Minis aux États-Unis. L'équipe de programmation s'est considérablement réduite après le départ d'Arandel – Rharbi, bien que compétent et travailleur, a semblé peiné sous la charge d'une programmation lourde, avec une équipe au Maroc très limitée.

De manière générale, l'équipe permanente de RTI pendant la durée du projet était légère, étant donné la taille et la couverture géographique du programme et l'absence de bureaux locaux / satellites. Le projet s'est beaucoup appuyé sur des consultants extérieurs, qui de l'avis même de RTI, ont été un « maillon faible » – souvent débordés et travaillant simultanément sur d'autres missions. Il est à noter également que RTI n'a pas embauché de spécialiste en suivi évaluation à temps plein, et par conséquent, RTI n'a pas toujours été capable de mesurer l'impact (souvent positif) de son travail ou de documenter les enseignements tirés de manière appropriée. Les rapports trimestriels et annuels de RTI, parce que limités dans leur longueur, se sont concentrés sur la description des activités et ne fournissent pas d'analyse de l'impact du programme ou des sujets de préoccupation. (C'est seulement en deuxième année que le rapport annuel a comparé les activités réalisées aux objectifs du plan d'action annuel). RTI n'a pas élaboré de plan d'action pour ses extensions.

RTI a géré son programme de manière appropriée en termes de résultats. Pour les futurs projets concernant les collectivités locales, il est recommandé d'inclure l'obligation contractuelle de recruter davantage de personnel à temps plein au Maroc, parmi lesquels un spécialiste en suivi évaluation à temps plein. Par ailleurs, il est recommandé de partager la liste des consultants utilisés par RTI avec les futurs projets. Enfin, il est recommandé de donner des directives pour la rédaction des rapports trimestriels et annuels de façon à ce qu'ils incluent à la fois les activités réalisées et les impacts.

3. Quels enseignements peut-on tirer des relations institutionnelles ?

Questions sous-jacentes :

- Comment les relations entre les institutions et organisations ont-elles influé sur les résultats du programme et quels enseignements peut-on en tirer ?
- Quelles relations le projet a-t-il entretenues avec ses principaux partenaires et quels enseignements peut-on en tirer ?
- Quel fut le degré de synergie entre PGL et les programmes venant en appui à l'assemblée nationale ; y avait-il une synergie ?

Les relations entre institutions et organisations peuvent être réparties en trois types : 1) relations intra DGCL ; 2) relations inter directions et interministérielles ; 3) relations entre le niveau central et le niveau local.

Les relations intra DGCL – entre les directions qui composent la DGCL – ont été variables, mais relativement bonnes. La venue du nouveau wali en 2006 a amené une période de réajustement, et des problèmes liés à la relation entre les cadres des directions et les « nouveaux venus », chargés de mission, qui ont été embauchés par le wali à l'étranger. Les relations intra DGCL ont entraîné des retards dans l'avancement de certaines activités, principalement l'appui au développement du SICL ; ces retards et les difficultés de coordination entre les départements sont reconnus par les différentes directions. La

coordination aujourd'hui est meilleure qu'elle ne le fut en 2006 et 2007, et ne pose pas de problèmes particuliers.

Les relations entre la DGCL et certaines autres directions et entités à l'intérieur du Ministère de l'Intérieur se sont révélées plus ténues. La crédibilité de la DFCAT auprès la DGCL a posé des problèmes, compliqués par des questions politiques internes, et ceci a eu un impact négatif sur les activités de formation. Alors que les activités du projet en formation étaient intégrées dans un comité de formation, la conception et la mise en œuvre se sont faites indépendamment d'une DFCAT relativement marginalisée. Ceci a conduit à des formations (principalement la formation sur la nouvelle loi sur les finances locales) jugées comme étant superficielles par la DFCAT et par le régisseur de recette de la ville de Casablanca. La DFCAT a beaucoup évolué sous la houlette de son nouveau directeur, a été doté d'un statut d'autonomie et est désormais rattachée directement au wali DGCL. Les perspectives sont maintenant celles de relations fluides et constructives.

La DGCL ne manifeste pas véritablement d'intérêt pour IGAT et pour l'émergence d'une philosophie et d'une capacité d'audit au sein de l'Inspection. Le wali et le directeur des finances locales considèrent l'audit comme exagéré, confus (trop de structures auditant les CL) et prématuré vu l'absence d'un référentiel de gestion commun dans les CL. Cette situation fait que la fonction de contrôle, externe comme interne, ne fait pas partie de la conception de la DGCL sur le renforcement de la gestion communale. Les évaluateurs sont d'un autre avis, et suggèrent qu'une évolution dans la perception de la DGCL serait importante dans une programmation future. Ce manque d'intérêt n'a pas eu d'impact sur la réalisation des activités en faveur de la mise à niveau de l'Inspection.

Les relations interministérielles concernant le projet sont principalement celles qui ont existé entre la DGCL et le MHUAE. Le MHUAE faisait partie du comité de pilotage du projet au sein de la DGCL. Les cadres MHUAE et HAO ont exprimé leur intérêt pour cette liaison et ont témoigné d'un rapprochement avec la DGCL. Du point de vue de la DGCL, et plus précisément du wali, les relations avec le MHUAE ne présentent pas d'intérêt. Cette situation témoigne également d'un faible niveau d'attention de la DGCL pour le Programme VSB et le développement de la maîtrise d'ouvrage sociale dans la gestion de l'habitat et de l'urbanisme. Ce manque d'intérêt ne correspond aucunement à la pertinence, voire à l'impératif d'un partenariat stratégique entre la DGCL et le MHUAE dans l'évolution de la gestion de l'habitat et de l'urbanisme en fonction d'une gouvernance locale renforcée. Le MHUAE est, de toute évidence, le partenaire stratégique le mieux indiqué de la DGCL dans la poursuite de son objectif de responsabilisation et d'autonomisation de la gestion locale.

Un engagement fort de la DGCL dans le Programme VSB aurait vraisemblablement pu contribuer à une meilleure coordination des acteurs dans la mise en œuvre du Programme, dans une perspective où les considérations institutionnelles auraient occupé une plus grande place dans la gestion de cet important chantier. Il semble prioritaire aujourd'hui de favoriser une évolution dans les perceptions de la DGCL sur l'opportunité de lier un partenariat stratégique et approfondit avec MHUAE.

L'enseignement principal à tirer à ce niveau est l'importance de concevoir des programmes et structures partenariales qui engagement directement les partenaires de directions ou ministères complémentaires dans une logique de collaboration. Il est plus facile de faire cette constatation que d'arriver à la mettre en œuvre. Sans volonté réelle des partenaires, de tels montages en partenariat posent le risque d'un pilotage tiède ou absentéiste, d'où l'importance de travailler en amont et de multiplier les occasions de visites et de réflexions conjointes. Cette voie est à considérer dans l'immédiat pour le projet PSP, afin de préparer le terrain pour la future programmation.

En ce qui concerne les relations entre le projet et ses principaux partenaires, celles-ci sont fortement contrastées. D'une part, les relations avec la DGCL étaient suivies, rapprochées, et jugées très positivement par la DGCL. D'autre part, la majorité des autres partenaires (MHUAE, IGAT, CIGM,

certaines CL partenaires) ont déploré n'avoir avec le projet que très peu de contact direct. Le MHUAE a dit avoir souhaité des rencontres au-delà de la revue annuelle des activités. Le CIGM a regretté que son seul interlocuteur ait été le cabinet KPMG. Les CL de Témara et Nouaceur ont dit ne pas avoir eu de contacts avec PGL depuis plus de six mois, et ne pas être très bien fixés sur la suite du programme.

Cette constatation des partenaires renforce l'impression des évaluateurs sur la relative faiblesse du suivi au sein du projet. L'équipe PGL est composée de peu de membres compte tenu du niveau de financement (11M \$USD) et de l'étendue de ses activités. D'autre part, la concentration des ressources lors des périodes d'extension dans la réalisation d'activités techniques par des sous contractants au détriment de l'équipe, a contribué à aggraver cette faiblesse de PGL à un moment critique de son exécution.

En ce qui concerne la synergie entre PGL et les projets d'appui à l'assemblée nationale, elle s'est limitée à des rencontres ponctuelles d'échange d'information ; ces rencontres n'ont pas été systématisées et ne se sont pas poursuivies au-delà des premières années de PGL.

4. Quels enseignements peut-on tirer des expériences du projet ?

Questions sous-jacentes :

- Quels enseignements spécifiques peut-on tirer à partir des chantiers sur lesquels le projet s'est investi ?
- Quels ont été les grands défis auxquelles PGL a fait face et comment le projet a-t-il pu les surmonter ?
- Quelles opportunités existaient qui auraient pu être saisies ou mieux exploitées ?
- Certaines zones d'intervention sont-elles plus propices à une programmation future, en termes de volonté et de capacité des partenaires ?

4.1 Les défis auxquels PGL a fait face

Le changement de direction à la DGCL

La venue d'un nouveau wali à la DGCL en 2006 a chamboulé les activités du projet. Le système de planification intégré, sur lequel PGL intervenait, a été remis en cause. Des problèmes liés au travail des consultants ont mené à des échecs et à la suspension des activités. Il y avait alors une certaine insatisfaction au sein de la DGCL sur la mise en œuvre des appuis. La collaboration entre les directions a également entraîné des retards. Le projet a su dépasser ces difficultés en adoptant une approche de partenariat souple, et en se mettant à l'écoute de son partenaire. Au final, cette souplesse et les qualités d'écoute et de dialogue du projet ont permis de dépasser cette période difficile et d'établir une relation constructive qui fut appréciée par le wali et par l'ensemble des directions de la DGCL. La qualité de la relation qui s'est établie a également permis à PGL de tirer avantage de plusieurs opportunités offertes par la nouvelle direction de la DGCL. La flexibilité de PGL correspondait à une politique forte selon laquelle les projets devaient s'aligner sur les orientations et les objectifs et s'inscrire dans une vision mieux structurée et des actions mieux ancrées dans le moyen terme. Tel que décrit à différentes sections du présent rapport, la relation fut porteuse et le projet put apporter une valeur ajoutée significative au niveau de la conception et de la réalisation de plusieurs activités de la DGCL, et influencer sur la conception et la manière de faire de la DGCL.

Les difficultés de réalisation du Programme VSB

Les grandes difficultés de mise en œuvre de l'appui au Programme VSB sont largement traitées dans ce rapport ; elles ont commencé dès le début de PGL, avec des retards dans la mise en œuvre du programme de dons et les relations avec les ONG de mise en œuvre. Même si, au final, PGL a jugé les perspectives de réplication du programme faibles – point sur lequel les évaluateurs apportent des nuances à la section sur les opportunités – le programme a toutefois persévéré, changeant de lieux à certaines occasions, démarrant dans d'autres CL et menant l'activité à un terme convenu dans un nombre réduit de villes. L'équipe d'évaluation n'a pas relevé d'actions notables dans la résolution des problèmes liés au Programme VSB, mais note toutefois une persévérance dans la conduite des activités là où c'était possible. Cette persévérance est jugée importante dans la mesure où le Programme VSB est très pertinent pour la gouvernance locale, et porteur de nombreux enseignements.

Le manque d'engagement de certaines collectivités locales et partenaires

Le projet a rencontré des difficultés importantes dans la mise en œuvre des activités : globales à Mohammedia, Rabat et Meknès, et plus spécifiquement dans la mise en œuvre du Programme VSB à Kénitra, Salé et Témara. Les activités auprès de la Cour des Comptes et de l'ANCLM ont également rencontré des obstacles majeurs. Dans tous ces cas (à l'exception des cas où l'appui du projet fut refusé – Programme VSB), PGL a su prendre relativement rapidement la décision de se retirer, ce qui a permis de libérer des ressources en vue de saisir d'autres opportunités. Cette réactivité, et la flexibilité dont ont fait preuve PGL et USAID, sont notables et vues très favorablement par les évaluateurs.

4.2 Les opportunités

Le guichet unique de Casablanca

Casablanca a procédé à une réorganisation du processus de traitement des demandes de permis, réussissant dans un guichet unique l'ensemble des opérations et informatisant les procédures et le traitement des dossiers. Cette initiative a accéléré le traitement et réduit la corruption. Le modèle de Casablanca est étudié par des villes européennes. Le guichet unique de Casablanca aurait pu être étudié et utilisé dans des tests de réplication dans d'autres villes et servir d'exemple au niveau de la DGCL. Il est à noter que les systèmes d'informatisation du traitement des dossiers d'urbanisme mis en place à Nouaceur et Témara par PGL ne sont pas utilisés, ce qui représente au moins deux sur trois installations défectueuses (l'installation à Tanger n'a pas été visitée). Considérant le risque de sous utilisation ou de non utilisation du SICL développé par la DGCL avec l'appui de PGL, les systèmes abandonnés dans l'histoire récente, et l'impératif de combiner systématisation des référentiels et informatisation, le cas de Casablanca aurait dû servir de point de départ à une réflexion et à des actions de réplication.

La réplication du forum *Jeudis de la Gouvernance*

Les *Jeudis de la Gouvernance* ont vu la participation d'un nombre important de responsables, intellectuels, élus et citoyens, et ont reçu un écho important dans les médias. La durée de vie de l'activité fut relativement longue (le dernier *Jeudi* avant les élections est prévu prochainement) mais n'a connu qu'un seul exemple de réplication locale (les *Mardis de Sidi Moumen*). Une question importante se pose à savoir pourquoi, tout au long d'une longue expérience réussie, aucune autre CL n'a tenté l'expérience. Les rapports et entretiens n'ont révélé aucune mesure du projet dans un objectif de réplication. Une opportunité se présentait de documenter les *Jeudi* non seulement en terme descriptif et de thèmes couverts – ce qui a été fait – mais en termes d'analyse du potentiel et des conditions de réplication. PGL aurait pu également proposer à ses partenaires des CL un appui dans la réplication de ce forum d'échange. Il semble essentiel aujourd'hui d'approfondir la question de la réplication (assistée ou spontanée) des *Jeudis* dans des CL autres que Casablanca.

L'association avec les services généraux et le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics

L'expérience de PGL avec le CIGM est originale et porteuse d'enseignements. Le potentiel d'une association libre d'inspecteurs généraux à influencer sur l'organisation d'une fonction interne des ministères a été clairement démontré. Cette approche de réforme par un canal volontariste et associatif s'est montrée extrêmement valable dans le contexte de la réforme de l'État en faveur d'une gestion responsable fondée sur les résultats. Il aurait été souhaitable que les services généraux du gouvernement et le MMSP aient été associés étroitement afin de leur permettre de tirer les enseignements qui s'imposent, et d'enrichir leurs démarches en conséquence.

L'analyse institutionnelle des conditions de mise en œuvre de l'accompagnement social au sein du MHUAE et de HAO

Compte tenu de l'ampleur et de la complexité du chantier du Programme VSB, un programme d'accompagnement institutionnel du MHUAE et de HAO aurait été indiqué pour la mise en œuvre, au-delà des efforts de PGL pour renforcer la capacité technique de gestion de l'accompagnement. Une telle démarche aurait pu permettre d'identifier les conditions techniques et organisationnelles internes nécessaires et prévoir un accompagnement plus rapproché des sociétés Al Omrane et une préparation des responsables locaux dans le sens de la collaboration attendue et nécessaire, propice à l'introduction de l'accompagnement social. PGL a pris des initiatives dans ce sens, principalement par la tenue d'un atelier, mais l'effort n'a pas suffi à apporter une amélioration substantielle. Les évaluateurs reconnaissent toutefois que les pressions temporelles étaient très fortes. Est-ce que l'accompagnement rapproché de la DGCL, un des succès du projet, aurait pu être appliqué dans le cas du MHUAE avec l'intervention d'accompagnateurs spécialisés dans le renforcement institutionnel ?

4.3 Les enseignements tirés

Le degré de définition de l'ancrage – central ou local – des projets de décentralisation impacte sur les résultats

PGL se définissait comme un programme local alors qu'à l'analyse son ancrage était central, et ses interventions locales en grande partie limitées à des thématiques précises. La répartition de ressources du projet sur plusieurs initiatives différentes, si elles ont apporté des résultats conséquents et valables pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation, ont limité l'impact au niveau local. La réactivité du projet devant les initiatives locales était positive, mais ne s'inscrivait pas dans un appui holistique focalisé sur un ensemble cohérent et institutionnalisant. Les difficultés rencontrées dans certaines zones d'intervention et sur certaines initiatives locales démontrent les difficultés inhérentes au contexte des CL, et les limites d'une approche de réponse à des initiatives sur un vaste territoire sans cadrage géographique précis. La structure opérationnelle de PGL était en fonction d'une intervention centrale, et rendait difficile le suivi et l'accompagnement au niveau local ; le démarrage relativement tardif de certaines activités dans certaines zones ont vraisemblablement contribué à la prolongation de la période d'activité de PGL et ont limité la possibilité de mesures d'accompagnement en vue de leur pérennisation.

Il n'est pas aisé de marier des partenariats étroits au niveau central avec une volonté d'ancrage au niveau local. En rétrospective, l'ancrage central du projet et son étendue thématique se sont révélés pertinentes par rapport au contexte de changement dans lequel PGL a évolué. Celui-ci a permis d'apporter une valeur ajoutée importante auprès de partenaires qui continueront à jouer un rôle de premier plan au niveau local. L'impact du projet sur les collectivités locales n'est donc pas faible, mais plutôt en partie différé ; il se fera sentir au fur et à mesure de la mise en œuvre des dispositions légales, systèmes, approches et modèles développés avec sa contribution. L'enseignement qui se dégage d'une certaine ambiguïté dans l'ancrage du projet est que ce dernier peut entraîner une dispersion qui impacte négativement les perspectives de pérennisation des actions au niveau local. Des recommandations sur l'ancrage et le déploiement géographique sont présentées à la section 6 « Recommandations »

Les conditions d'un engagement ne sont pas réunies dans toutes les CL ; le dialogue et la participation des citoyens dans la gouvernance locale est politiquement sensible pour les élus locaux.

L'arrêt des activités à Mohammedia, Meknès et Rabat apporte un enseignement précieux pour l'avenir. Les CL différentes en termes de cohésion et de volonté, et la relative confusion des responsabilités, exacerbée par le nombre d'intervenants extérieurs agissant de leur propre chef sur le territoire communal, rendent incertaine l'issue des partenariats engagés au niveau local. Ce facteur doit être gardé à l'esprit dans l'approche future d'interventions au niveau local ; cette dernière doit être flexible et réactive, et prévoir une proportion de désistements, à la faveur de partenaires plus dynamiques. Des recommandations sur une approche partenariale au niveau local est présentée à la section 6 « Recommandations. »

La flexibilité est une qualité essentielle des projets

Une des grandes qualités de PGL fut sa recherche d'opportunités, sous forme d'initiatives de partenaires du niveau central et des CL. Le projet s'est montré réactif et flexible. Cette qualité, reconnue par les partenaires, a conduit à des résultats significatifs et prometteurs. Alors que l'enseignement est clair et assimilé par PGL et USAID, les évaluateurs souhaitent souligner la justesse de cette approche de management, tout particulièrement dans la mise en œuvre de projets de gouvernance. La nature même de la gouvernance fait que la mise en œuvre des programmes est émaillée d'aléas ; la capacité de reconnaître l'initiative et de l'appuyer, d'accepter que certaines interventions n'arriveront pas terme, et d'ajuster les activités et priorités en conséquence, est la première qualité d'un programme de gouvernance. Elle se heurte trop souvent à des rigidités d'ordre managériale et institutionnelles, remettant en cause les principes de management généralement admis dans le développement, et qui gagneraient à être réévalués à la lumière de l'expérience de PGL et d'autres projets au parcours similaires.

La faisabilité d'opportunités doit faire l'objet d'une analyse approfondie

Certaines activités de PGL – l'appui à la Cour des Comptes, les activités en faveur de la Région, l'appui à l'ANCLM, le Code de conduite, l'appui au Programme VSB les partenariats avec Mohammedia, Meknès et Rabat – amènent à se pencher sur le niveau d'évaluation de faisabilité et d'opportunité préalable à l'engagement sur des thèmes et avec des partenaires. L'équipe d'évaluation n'a pas approfondi avec l'équipe du projet la manière dont ont été évaluées ces opportunités. Cependant, il semble qu'une étude approfondie des ces opportunités aurait pu révéler les obstacles qui ont conduit à la réduction ou l'abandon des activités. Un dialogue approfondi avec la Cour des Comptes aurait pu révéler les obstacles institutionnels au partenariat ; de même, un processus approfondi de développement de partenariat avec Mohammedia, Meknès et Rabat aurait pu révéler le manque de cohésion et d'intérêt qui a conduit à l'arrêt des activités.

L'accompagnement social est conditionné par le niveau de maîtrise technique des projets

L'activité d'appui au Programme VSB est riche en enseignements. Le principal enseignement est la difficulté de réaliser un accompagnement social quand les aspects techniques de l'activité sont mal maîtrisés. Les études de faisabilité techniques préalables au lancement des actions d'accompagnement social n'ont pas été conduites ; le choix des sites n'a donc pas pu prendre considération cette dimension. Le résultat fut une action d'accompagnement sociale souvent prise en tenaille entre des populations mobilisées et leurs attentes d'une part, et le manque de préparation institutionnel et les obstacles de réalisation technique d'autre part. La faisabilité de l'accompagnement social doit être évaluée en fonction des conditions techniques et institutionnelles prévalentes.

Les visites d'échange et l'ouverture à des contributions extérieures permettent de faire des bonds en avant dans la conception des responsables

L'exemple de l'évolution de la conception du statut du secrétaire général en fonction de la notion de « city manager » témoigne de l'impact des visites d'échange sur la conception de la DGCL sur la réforme communale. La visite d'échange organisée pour le MHUAE sur la maîtrise d'ouvrage sociale aux États-Unis semble également avoir eu un impact significatif sur l'assimilation de cette dimension par les responsables du Ministère, assimilation attribuée spécifiquement à PGL par les responsables rencontrés. L'expérience de PGL a permis de souligner l'importance de cette approche, et constitue un des enseignements du projet.

La mise en place de systèmes d'information doit répondre à des besoins ressentis localement dans le contexte d'une amélioration de la gestion

La sous-utilisation et la non utilisation des systèmes informatiques introduits de l'extérieur (SIC, SIPGB, application urbanisme) constitue un risque majeur, et les enseignements de ces expériences doivent alimenter la réflexion sur la mise en application du SICL. L'informatisation en systèmes intégrés amène des changements dans le niveau d'échange d'information et de transparence de la gestion, changements qui rencontrent naturellement des oppositions fortes. Les systèmes doivent s'inscrire comme moyen (et non comme fin) dans le cadre d'un renforcement de la gestion souhaité et piloté par les gestionnaires et les élus locaux.

Le tissu associatif local est relativement faible et nécessite un accompagnement de proximité

Le programme de petits dons à l'intention des associations locales et le Programme VSB ont révélé le faible niveau de développement organisationnel des associations locales en général et le besoin d'une approche plus suivie, incorporant un accompagnement dans la mise en œuvre des subventions, afin de renforcer les chances de succès et de pérennisation des nouvelles actions engagées.

5. Quelles opportunités se présentent pour la suite du programme de gouvernance de USAID/Maroc ?

Questions sous-jacentes :

- Quelles approches ; quels partenaires ; quelles activités présentent un fort potentiel de réplification et de mise à plus grande échelle ?
- Quels sont les principaux défis relatifs à la poursuite des objectifs de renforcement de la gouvernance locale ; et quels défis sont associés à ces objectifs ?

5.1 Réplication des approches générales du projet

L'approche de départ de PGL n'apparaît pas immédiatement à la lecture des documents. Les termes de référence du projet et le plan de travail de la première année présentent un grand nombre d'activités précises auprès de plusieurs partenaires : Cour des Comptes, IGAT, CIGM, DGCL, MHUAE, INDH, collectivités locales. Le premier plan de travail présente une approche focalisée au niveau local : « La proximité entre gouvernants et gouvernés ainsi que l'impact immédiat et concret que peuvent avoir nombre des actions des CLs sont des facteurs qui justifient la focalisation du présent projet à ce niveau d'intervention. » À l'analyse, le principal point focal du projet est plutôt le niveau central. Le premier plan de travail fait référence au « processus de décentralisation en cours au Maroc [en tant] qu'espace important pour tester et mettre en œuvre des approches innovantes contribuant au renforcement des pratiques de gouvernance démocratique ». Cette deuxième approche affichée semble plus près de la réalité du projet. PGL a contribué à tester la mise en œuvre d'initiatives nouvelles au sein des collectivités

locales. Bien que la majorité des initiatives soient venues du niveau central (audit, lois et décrets, systèmes d'information, VSB, INDH), certaines de ces initiatives ont émané du niveau local (*Jeudis de la Gouvernance*, Code de Conduite). Les initiatives locales appuyées par le projet s'inscrivent également dans le souci de tester des approches innovantes, plus que dans une perspective de renforcement de la gouvernance de telle ou telle CL en particulier. C'est donc dans une perspective de test et de réplication de modèles que l'on peut évaluer les résultats et l'impact du projet sur la transparence, la participation et la performance des collectivités locales.

Les approches qui ressortent le plus clairement dans les entretiens et les visites sont : l'approche participative, la production de guides, l'accompagnement, les visites d'échange et l'« adaptive management » (management « réactif »). L'approche participative est la principale valeur ajoutée du projet. « Valeur ajoutée » est définie ici comme un élément propre – essentiellement une approche – qui caractérise les interventions et les différencie positivement par rapport à leur contenu technique *stricto sensu*. L'approche participative a conduit à des impacts substantiels dans l'élaboration des lois et décrets, dans le développement du SICL, dans la planification participative, dans l'appui aux comités INDH, dans l'assimilation de l'accompagnement social dans le VSB. L'association des principaux intéressés par la DGCL dans l'élaboration des lois et décrets et dans le développement du SICL a débouché sur des produits mieux adaptés au contexte de leur mise en œuvre. Une large participation des citoyens dans la PSP et l'appui aux comités INDH ont donné à l'exercice de planification son caractère mobilisateur et formateur, malgré que la participation (engagement et co-réalisation) des élus ait été insuffisante. La formation pratique et participative des cadres du MHUAE a permis à ces derniers de passer de la théorie à une compréhension réelle de l'accompagnement social. D'un point de vue de test et de réplication, l'approche participative du projet a renforcé les possibilités d'impact des activités et produits qui seront maintenant appliqués à grande échelle.

La production de guides doit également être inscrite dans les approches de PGL, au vu des efforts et investissements réalisés par le projet. La publication de guides est importante à retenir à plusieurs égards. Premièrement, les guides permettent de rassembler et de simplifier des ensembles de textes disparates et complexes et de les mettre à la portée des CL et autres acteurs. Les guides sur la fiscalité locale et sur l'accompagnement social constituent un bon exemple de synthèse de textes et de concepts. Il faut noter cependant que le niveau de langage (version française) des guides était élevé, et ne correspond pas nécessairement au niveau des responsables locaux. Malgré les difficultés rencontrées par l'équipe d'évaluation dans la mesure de l'utilisation et de l'impact des guides, leur lecture a révélé leur valeur potentielle dans la mise en œuvre au niveau local de chantiers complexes. Cette approche est à retenir et à considérer dans les programmations futures. À l'avenir, ces guides devraient être mieux ancrés dans les institutions qui les utiliseront, et un suivi de leur distribution et de leur utilisation par le projet est essentiel ; ce qui ne fut pas le cas ici.

L'accompagnement du projet fut ressenti essentiellement par la DGCL. La présence régulière de l'équipe PGL aux côtés de la DGCL et l'apport de ressources extérieures, dans le cadre d'un management souple et réactif, a contribué à l'échange d'idées et à l'ouverture de la DGCL sur un éventail de possibilités dans la conception du Plan National de Renforcement de la Décentralisation. Cet accompagnement ne fut pas ressenti par les autres partenaires de PGL, qui ont déploré que les contacts soient limités, dans certains cas à une rencontre annuelle. C'est le cas du CIGM et du MHUAE. Il y a lieu de tirer les enseignements de l'accompagnement de la DGCL et de considérer des moyens d'établir des relations plus rapprochées avec l'ensemble des partenaires à l'avenir.

Le management réactif en tant que méthode d'intervention est également une approche à retenir. Cette dernière a permis à la fois de tirer parti d'opportunités nouvelles (INDH, lois et décrets, *Jeudis de la Gouvernance*) et de limiter les pertes dans les cas où les activités ou partenariats ont rencontré des blocages (Mohammedia, Rabat, ANCLM, Région). Le management réactif a permis au projet de s'insérer dans les orientations de la DGCL, ce qui a renforcé la cohérence des actions et leurs perspectives

d'impact dans les CL. Les visites d'échange (DGCL -élus ; MHUAE -élus) ont eu un impact significatif sur la conception des partenaires ; l'approche est à retenir pour la programmation dans l'avenir. La DGCL, entre autres, souhaite approfondir l'échange sur le management des villes, l'exercice de la tutelle et la territorialisation.

5.2 Réplication des activités (initiatives et modèles)

La majorité des modèles appuyés par PGL est déjà en préparation de réplication par les partenaires du projet. Ces modèles seront répliqués dans le cadre de grands programmes nationaux (PSP, INDH, VSB), et d'orientations stratégiques (fonction audit IGAT et CIGM). Un modèle fut initié par des CL (*Jeudis de la Gouvernance*) ; sa réplication n'est pas prévue. Un modèle fut initié par le projet avec deux CL (Code de conduite) et sa réplication n'est pas prévue non plus. En ce qui concerne les initiatives SICL, et les lois et décrets, on ne peut pas parler de réplication mais d'application, car ces actions n'ont pas encore fait l'objet de tests dans les CL (à l'exception de l'application urbanisme du SICL). Les perspectives de pérennisation de chaque action furent traitées dans la section 1 sur la contribution du PGL à la transparence, la participation et la performance, ci-dessus. La présente section analyse le degré de préparation de réplication et de mise à plus grande échelle des modèles qui ont été mis en œuvre sur le terrain: PSP, INDH, VSB, *Jeudis de la Gouvernance*, Code de conduite et de l'application urbanisme du SICL.

Réplication et mise à plus grande échelle du modèle PSP

PGL a contribué de manière significative au développement d'un modèle de planification participative pour les collectivités locales. Les méthodes présentées dans le Guide Pratique de la Planification Stratégique Participative (PSP) produit par PGL et dans le Guide de la Planification pour les Communes Rurales de l'UNICEF ont servi de base au développement du projet de guide pour l'élaboration du plan communal de développement de la DGCL. Ce guide s'inscrit dans la « révision et une homogénéisation des modes de faire » dans la cadre de la « Déclaration gouvernementale annonçant le retour à la planification et le renforcement du Développement territorial⁷ ». Les principes énoncés dans le projet de guide mettent les citoyens et la commune au centre du processus de planification, et attribuent la planification au conseil communal. Le projet de guide fonde la planification communale sur une vision partagée de l'avenir par les populations et l'augmentation des capacités d'interaction politique des élus et des citoyens. Le développement des capacités de la commune dans la gestion d'ouvrage, dans la mobilisation des ressources et dans l'animation locale font également partie des principes. La planification est fondée sur des projets de territoires qui initient l'intercommunalité et articulent la planification aux politiques et programmes nationaux. Ces principes découlent largement de ceux sur lesquels est fondé le guide produit par PGL.

Les éléments fondamentaux de la planification locale sont entièrement couverts par le projet de guide. Cependant, la mise en œuvre des principes du guide ne doit pas être considérée comme acquise. La méthode appliquée par PGL dans les communes rurales pilotes a révélé certaines limites et risques. Si les acteurs associés à la planification intercommunale à El Hajeb ont témoigné d'une maîtrise des processus et d'une capacité à le conduire de manière indépendante, les responsables des collectivités locales à Errachidia ont dit ne pas être en mesure de reproduire le processus de planification stratégique participative mis en œuvre par PGL. Le processus mis en œuvre dans les quatre communes d'Errachidia n'a pas été réellement porté par la commune, dans le sens où celui-ci n'a pas été réalisé par les responsables avec l'appui du projet, mais plutôt, réalisé par le projet pour le compte de la commune. De par l'expérience de PGL, le portage de la planification par la commune ralentit considérablement le processus. De plus, les ressources humaines des communes rurales ont souvent un niveau d'instruction sommaire. Il importe cependant que la DGCL trouve une voie médiane afin d'assurer que la commune

⁷ Projet de guide pour l'élaboration du plan communal de développement (PCD), Juin 2008

acquiert la capacité de conduire le processus (avec apports techniques externes) et que celui-ci engage les élus et les agents communaux en avant plan du dialogue avec la population. À terme, la commune devrait être en mesure de mobiliser elle-même les ressources humaines et financières nécessaires à la planification. Le risque inhérent à la réplique et à la mise à plus grande échelle du PSP est que le processus n'appartienne pas réellement à la commune et n'engage pas suffisamment les élus dans un échange avec les citoyens. Le rôle et les responsabilités des élus et agents communaux doivent être lisibles par la population tout au long du processus. De plus, des mesures renforçant la capacité de la commune à institutionnaliser la fonction d'animation en aval du processus de planification communale devraient être considérées.

L'Agence de Développement Social, retenue par la DGCL pour la réplique à grande échelle du PSP, compte réaliser son mandat par l'entremise de consultants que l'agence mettra au service des CL. Ce modèle opérationnel pose la question de la capacité de l'ADS à contrôler le processus mis en œuvre par les consultants afin d'assurer que les principes énoncés dans le projet de guide sont respectés. Le cas échéant, la qualité des principes et de la démarche méthodologique du guide risque de se perdre dans l'application. De plus, il importe de se pencher sur la disponibilité et la participation des services déconcentrés ; cette dernière a posé problème lors des expériences de PGL.

Réplique et mise à plus grande échelle du modèle d'accompagnement social

Si la contribution de PGL aux efforts d'intégration de l'accompagnement social dans le cadre du programme VSB est jugée comme étant *significative* par ses partenaires, la préparation de la réplique et la mise à plus grande échelle (dans ce cas, il s'agit plutôt d'approfondissement et de systématisation) des modèles n'a pas atteint un niveau satisfaisant. D'ailleurs, PGL a abandonné l'activité en 2008 pour des raisons liées à de faibles perspectives de mise à échelle (scaling up). Plusieurs raisons expliquent cette situation, y compris la durée de l'action – dépassant la durée du projet, la complexité de l'action, la multiplicité des intervenants et les nombreux problèmes rencontrés.

Plusieurs doutes planent sur l'avenir de la collaboration entre MHUAE /Al Omrane et ses partenaires opérateurs sociaux (OS). Ceci est dû aux difficultés rencontrées au niveau local – qui n'ont pas permis une maîtrise du chantier social, et à la performance relativement faible des OS eu égard aux attentes de départ. Les OS étaient largement inexpérimentés et les préalables (souplesse de MHUAE et préparation des acteurs locaux) à une opération concertée sur un terrain aussi sensible politiquement n'étaient pas réunis. Al Omrane n'était pas préparé institutionnellement à s'ajuster opérationnellement à incorporer l'accompagnement social, et faisait face à de nombreux problèmes techniques (listes, foncier, calculs politiques, etc.), ce qui a mis en péril l'action sociale. Le renforcement des associations locales introduit par PGL n'a pas produit les effets escomptés.

Du point de vue du renforcement de la gouvernance locale, l'accompagnement social fut limité à la mise en œuvre d'un programme le plus souvent déjà fixé. La maîtrise d'ouvrage sociale en amont et en aval a été largement ignorée. L'insertion économique des populations déplacées n'est pas prévue, ni la participation à la gestion des nouveaux espaces ; les CL associées n'ont pas acquis de capacités et n'ont pas de dispositif de gestion participative des suites du programme.

Malgré les nombreuses difficultés rencontrées dans le programme VSB et les objectifs quelque peu irréalistes de PGL dans la mise en œuvre de l'accompagnement social, le chantier de la maîtrise d'œuvre sociale dans les questions d'assainissement et d'habitat constituent une source d'enseignements importants pour la gouvernance locale. Un de ces enseignements est le potentiel d'une telle action pour la mobilisation et la cohésion des acteurs, et la redéfinition des relations entre élus et population (cas de Nouaceur). La maîtrise d'œuvre sociale est une composante incontournable de la gestion urbaine dans la perspective de l'urbanisation et de la politique de développement urbain. Les besoins en médiation sociale sont toujours aussi pressants dans le cadre de l'habitat urbain et de la gouvernance locale. La coordination

et la collaboration entre les agences de l'état et les villes constituent une question stratégique prioritaire pour l'avenir. L'expérience de PGL, aussi douloureuse fut-elle, doit générer des enseignements applicables à cette question dans l'avenir. La maîtrise d'ouvrage en amont et en aval s'inscrit dans un besoin plus large de planification urbaine concertée et de gouvernance, et concerne directement toute programmation future en gouvernance locale.

Réplication et mise à plus grande échelle des *Jeudis de la Gouvernance*

Le forum *Jeudis de la Gouvernance* est une initiative du maire de Casablanca. Sa réplication dans d'autres communes dépend de la volonté des élus et de leur niveau d'assurance dans leur capacité à organiser et à gérer de tels forums populaires. Alors que l'arrondissement de Sidi Moumen (Casablanca) a reproduit sans appui extérieurs la pratique d'un forum d'échange régulier avec les citoyens (les *Mardis de Sidi Moumen*), il est notable qu'aucune autre commune, partenaire ou non de PGL, n'a emboîté le pas. Les plans et rapports de PGL ne font aucune mention de perspectives de réplication à d'autres villes, de visites d'échanges permettant à d'autres CL de faire l'expérience des *Jeudis* et des *Mardis* de Casablanca, où de proposition d'appui à des CL dans la réplication du modèle. L'opportunité de réplication des *Jeudis* dès la deuxième saison – dans la mesure où elle existait – ne semble pas avoir été saisie par le projet. Il aurait été utile que le rapport final sur les *Jeudis* (juillet 2008) ait développé un contenu plus didactique et ait étudié également le modèle de Sidi Moumen, dont l'échelle est plus accessible aux plus petites villes. De ce fait, il n'existe pas d'expérience de réplication ou de mise à échelle de ce modèle de forum. Cependant, l'expérience de forums – potentiellement peu coûteux – dans la perspective de la publication des actes des conseils selon les dispositions de la nouvelle Charte communale, est particulièrement pertinente.

Réplication et mise à plus grande échelle des Codes de conduite

L'opportunité de réplication de l'approche des codes de conduite et du Pacte de gouvernance locale doit être étudiée en fonction des considérations présentées sous la section de l'analyse d'impact du présent rapport. La réplication effectuée à Témara en 2008 semble quelque peu prématurée aux yeux de l'équipe d'évaluation, car, à l'analyse rétrospective, la méthode n'avait pas encore conduit à des résultats concluants à Casablanca. L'opportunité des codes de conduites doit être réévaluée en fonction de son intégration dans le processus de renforcement de la gestion communale prévue dans la PNRD de la DGCL.

Réplication et mise à plus grande échelle de l'application urbanisme du SICL

L'application urbanisme est la seule application du SICL à avoir fait l'objet d'une mise en œuvre dans des collectivités locales (Témara – troisième trimestre 2007, Nouaceur – deuxième trimestre 2008, Tanger – quatrième trimestre 2008). Dans deux de ces trois villes (Témara et Nouaceur) faisant partie du programme de visite de terrain de l'équipe d'évaluation, l'application urbanisme n'est pas utilisée. À Témara, la raison évoquée fut une formation incomplète, ne touchant pas toutes les étapes du traitement des demandes de permis. À Nouaceur, on prévoit d'utiliser le système pour stocker les données à la fin de chaque année ; les données de 2008 ne sont pas encore « stockées. » Si la mise en œuvre de « l'offre de service » SICL de la DGCL adoptera vraisemblablement des approches différentes de celles de PGL pour l'application urbanisme, la non utilisation du système installé dans ces deux villes est inquiétante et devrait faire l'objet d'une analyse approfondie afin que la DGCL en tire toutes les leçons utiles pour le système SICL dans son ensemble. On ne peut pas évaluer les perspectives de réplication de ce modèle pour le moment.

L'approche générale de réplication et de mise à plus grande échelle du projet PGL

L'approche de PGL décrite dans le plan de travail de la première année comprenait « un effort de dissémination et de réplication des résultats du projet. » Compte tenu tout particulièrement de l'approche globale de « test et réplication de modèles » de PGL, l'équipe d'évaluation considère que les efforts du projet en ce sens ont été inégaux. L'équipe note les efforts significatifs de production de guides, mais observe un manque de suivi du projet sur la dissémination et l'utilisation de ces guides par les utilisateurs ciblés par le projet, ce qui rend l'évaluation des perspectives de réplication difficile. La réplication et la mise à plus grande échelle des modèles développés (scaling up) n'a pas fait l'objet d'un plan spécifique. Celle-ci est assurée par les partenaires nationaux pour les PSP (DGCL) et le Programme VSB. Elle est incertaine pour les *Jeudis*, le code de conduite et l'application urbanisme du SICL. Trois éléments ont réduit la performance du projet en termes de préparation de la réplication : 1) la réduction de l'équipe à quelques postes clé à partir de la première période de prolongation (juin 2008) est survenue au moment où des investissements conséquents auraient dû être mis en œuvre pour suivre de plus près les activités courantes, renforcer les perspectives de réplication et assurer que les enseignements découlant des expériences du programme soient correctement enregistrés et capitalisés ; 2) les retards accumulés, la lenteur inhérente à plusieurs processus mis en œuvre et le démarrage de certaines activités tard dans le projet ont fait que l'équipe est restée focalisée sur la réalisation d'activités plutôt que d'entreprendre une stratégie de retrait ; 3) la faiblesse du système de suivi, évaluation et rapportage, centralisé au siège de RTI, a fait en sorte que le suivi a connu un certain relâchement après juin 2008.

5.3 Voies de collaboration futures avec les partenaires de PGL

Les voies de collaboration futures avec les partenaires sont traitées dans la section 6 « Recommandations ».

5.4 Opportunités géographiques

Compte tenu des élections locales prochaines, il n'est pas possible d'identifier pour le moment les CL où il y a une volonté de partenariat et de changement. Notons cependant que les activités du programme furent interrompues dans nombre de zones où l'engagement a manqué. À la section 6 « Recommandations », l'équipe d'évaluation prend en compte cet enseignement de PGL et propose une stratégie de déploiement géographique.

5.5 Principaux défis relatifs à la poursuite des objectifs de renforcement de la gouvernance locale

Le défi du renouvellement des conseils

Les élections de juin 2009 amèneront dans les CL des nouveaux élus, et entraîneront des bouleversements au niveau des équipes. Un des grands défis immédiats est la formation des nouveaux conseils. Cette formation est capitale dans le sens où elle définit l'action de l'élu et le rôle de la collectivité locale dans la perspective de la gouvernance locale. Les attitudes des élus et la conception qu'ils ont de leur mandat et des principes des relations avec les citoyens et les groupes influenceront grandement sur les avancées qui pourront être réalisées dans les prochaines années. Les élus se sont montrés réticents à s'ouvrir aux citoyens, frileux devant la participation, craignant de créer des attentes que la CL ne pourrait combler, et souvent divisés le long de lignes partisans réfractaires. Le grand défi est de faire émerger au sein des élus un consensus clair sur les principes devant guider leur action, sur les limites de l'action partisane et sur une conception ouverte de la gouvernance locale. L'arrivée des femmes dans les conseils devrait également faire l'objet d'une attention particulière.

Le défi de la mise en œuvre des réformes

La mise en œuvre des acquis de PGL et la réplication de certains modèles posent un défi considérable. Les différences de niveau de ressources sont très importantes entre le niveau central et les CL, et entre les différents types de CL. L'environnement des CL est complexe ; il y a un problème de motivation des cadres et employés dans un grand nombre de communes. La mise en œuvre suppose des investissements considérables et le nombre de CL constitue en soi un défi. De plus, l'introduction de certaines réformes, dont l'introduction du SICL, bousculent les habitudes et menacent des intérêts particuliers. À distance, au niveau central, il n'est pas aisé de prendre en compte tous les aléas du niveau local, et encore moins de pouvoir y impulser le changement.

Le défi de la maîtrise d'œuvre sociale

La maîtrise d'œuvre sociale est un élément incontournable pour la gouvernance locale. Les difficultés de sa mise en œuvre témoignent à la fois de la rigidité et de la concentration des services rattachés à l'état et de la réticence de certains élus locaux. Un grand défi des années à venir sera le développement de cette maîtrise d'œuvre sociale comme canal d'intégration des populations à leur environnement urbain. Relever ce défi nécessite une clarification des responsabilités qui devraient échoir aux CL dans la consultation et l'association des citoyens sur leur territoire, et le développement d'une réelle capacité de dialogue et d'association. La multiplicité des intervenants au niveau local, la confusion sur les responsabilités et la complexité de certains chantiers, contribueront à rendre l'émergence d'une maîtrise d'œuvre difficile.

Le défi du management

Les CL font face à de grands défis en termes de motivation, de hiérarchie et de ressources humaines. Dans la perspective de renforcement des métiers, le management – dans sa définition moderne de mobilisateur et de porteur de vision – est central à la réussite du Programme National de Renforcement de la Décentralisation. Relever ce défi requiert un ensemble de mesures, comprenant le coaching, les échanges, l'association, et la formation. Mettre en œuvre un tel programme au niveau national est extrêmement difficile. Un des risques associés est une utilisation des ressources dans des formations de mise à niveau technique et de systématisation en absence d'un cadre hiérarchique efficace capable de motiver et de contrôler.

Le défi de la participation

La participation n'est pas un phénomène spontané qui surgit dès qu'une ouverture se présente. La participation se développe petit à petit, au fil d'investissements en communication en consultation. La participation à la vie collective est en compétition continue avec les activités privées de l'individu, et pose à ses organisateurs les difficultés associées à des facteurs d'ignorance, de manque d'esprit rationnel et collectif, et de politisation. Un des grands défis est posé par les investissements nécessaires de la part des CL pour développer la participation, et par la question de sa canalisation et de son organisation.

Le défi de la clarification des rôles

Organiser la gouvernance autour d'une CL suppose que celle-ci est premier maître de son territoire et représente, en conséquence, un enjeu clair pour les citoyens. La multiplicité des intervenants et le poids très relatif de l'entité communale dans le mélange complique l'émergence d'une gouvernance moderne et démocratique. Cet obstacle à la gouvernance locale de va pas s'évanouir de si tôt, et la collaboration et la coordination entre CL et intervenants extérieurs nécessite une réelle volonté de développer des mécanismes de médiation. Le partenariat projeté entre la ville de Casablanca et le trésor public est une initiative intéressante qui montre une voie médiane entre la rigidité dans l'exercice des attributions et l'entretien d'un flou permettant à un certain laxisme de se développer. C'est un exemple à étudier et à suivre.

6. Quelles sont les recommandations de l'équipe d'évaluation pour l'avenir ?

6.1 Développer une réelle orientation locale

Considérer, pour la prochaine programmation de USAID/Maroc dans l'appui à la mise en œuvre de la politique de décentralisation, une intervention orientée sur un nombre limité de villes et, éventuellement, d'agglomérations urbaines pouvant servir de pilotes dans la mise en œuvre d'un nombre de réformes et de programmes nationaux. La conception opérationnelle d'une telle orientation privilégierait un ancrage résolument local dans le cadre d'un partenariat global avec des partenaires nationaux dont la DGCL. Si le partenariat avec des ministères, agences et autres organisations nationales est essentiel, le prochain projet doit définir avec précision l'articulation du national et du local dans l'architecture de l'intervention. Cette articulation n'était pas suffisamment réfléchi sous PGL, et l'ancrage principal de l'activité (national ou local) souffrait d'une certaine ambiguïté.

Le contexte dans lequel évolue la programmation en faveur de la décentralisation et de la gouvernance locale a évolué au cours des quatre dernières années. Des réformes légales et réglementaires importantes ont été adoptées ; la DGCL a arrêté en 2008 une approche et des méthodes d'intervention cohérentes et détaillées, consignées dans le Plan National de Renforcement de la Décentralisation ; des systèmes de renforcement des capacités et de systématisation de la gestion via l'informatisation sont en place ; le MHUAE a commencé à tirer des enseignements précieux du Programme Villes Sans Bidonvilles ; une stratégie nationale de développement de la ville est en cours de finalisation ; le contrôle externe a adopté des méthodes plus propices à la responsabilisation des gestionnaires dans le contexte de la modernisation de la gestion publique. Le Maroc entre maintenant dans une période critique de mise en œuvre des réformes engagées, et les défis se trouvent dans l'application locale des réformes dans le cadre d'une gouvernance locale renforcée. Ce contexte appelle USAID à considérer un ancrage essentiellement local, avec les approches et la concentration de moyens que cela implique.

Cet ancrage devrait privilégier la qualité plutôt que le volume. La concentration des moyens et des efforts sera déterminée en vue de créer des précédents de réussite, qui deviendront des modèles, plutôt que dans une logique d'appui à la réplique immédiate à grande échelle des programmes des Ministères et agences nationales. Cet ancrage doit apporter un éclairage sur les conditions de réussite de la mise en œuvre des réformes. Ceci pourrait être la principale valeur ajoutée de l'aide américaine à la décentralisation dans le prochain cycle de programmation.

D'un point de vue organisationnel, un ancrage local suppose une présence locale soutenue. Celle-ci se réalise préférentiellement avec le déploiement d'un staff de projet plutôt que par l'entremise de consultants et de sous-traitants. Le déploiement d'un staff de projet au niveau local facilite la gestion réactive, le suivi rapproché des actions et les liens réguliers avec les partenaires du projet au niveau central. La faiblesse d'une telle approche est qu'elle ne prépare pas un relève au sein des ONG, cabinets, consultants, associations, relève qui pourrait bénéficier d'un développement de capacités à partir d'une telle expérience d'accompagnement de la gouvernance locale. L'opportunité d'un déploiement avec combinaison de staff à un niveau régional, supervisant directement une ONG assurant l'appui local est à étudier. L'expérience acquise sous PGL a souligné les risques associés à des partenariats ONG dans la mise en œuvre (Programme VSB). Les retards engendrés par les procédures de subvention (dons) tels que gérées par RTI et la résistance de la majorité des ONG devant une relation rapprochée avec support et contrôle supposent d'avancer dans cette direction avec prudence.

6.2 Considérer une focalisation urbaine

Malgré les bons résultats de PGL en planification stratégique participative et en intercommunalité rurales, l'équipe d'évaluation considère que le milieu rural ne présente pas d'opportunités particulières de programmation. Le ratio entre l'investissement et les retombées en termes de population sont moins importantes en milieu rural. De plus, les perspectives de répliation des modèles développés par PGL sont plus fortes pour le PSP et l'intercommunalités rurales que celles des modèles développés en milieu urbain ; ces dernières ont un niveau d'achèvement plus bas et, en ce sens, méritent plus d'attention dans l'exercice de conception de la programmation future. De plus, l'adoption prochaine d'une politique de développement de la ville, l'importance stratégique de la ville dans les enjeux et politiques nationales et l'importance en nombre et en moyens des programmes nationaux en faveur de l'urbain commandent que l'on se penche attentivement sur le fait urbain dans la conception de toute programmation.

La sélection des sites pourrait être focalisée sur les villes et agglomérations de moins de 500 000 habitants et comprendrait également une proportion de villes de moins de 100 000 habitants. Les villes de taille moyenne ont une valeur stratégique dans la maîtrise de l'urbanisation, ayant le potentiel de fixer les populations rurales migrant vers l'urbain et grossissant les rangs des ménages en situation précaire dans la métropole et les grandes villes du Royaume. De plus, la gestion du changement dans les villes de taille moyenne est relativement plus aisée que dans les grandes villes, de par un nombre plus limité de programmes et partenaires et un niveau de complexité relativement moins important. Le poids relatif d'une intervention de USAID est inversement proportionnel à la taille de la ville ; une intervention dans des villes de taille plus modeste ouvre des perspectives d'impact plus intéressantes.

6.3 Adopter une approche d'intervention holistique au niveau local

L'amélioration de la gouvernance dans le cadre d'une approche centrée sur le niveau local, et par la même occasion la réussite des réformes engagées, suppose que la mise en œuvre des réformes considère la collectivité locale comme un ensemble, dans ses dimensions inter reliées de management, de ressources humaines, de communication, de relations et de politique. La DGCL reconnaît déjà l'importance de l'accompagnement et le prévoit dans son approche « d'offre de services ». Une des qualités spécifique de USAID identifiée par les interlocuteurs de l'équipe d'évaluation au sein de la DGCL est « l'accompagnement ». Une des qualités des programmes de USAID en gouvernance, de manière générale, est le coaching et le travail en partenariat. Une opportunité qui se présente à l'équipe de USAID dans la conception du prochain programme est le développement d'approches appliquées de coaching à l'intention des CL dans le cadre d'une approche holistique et en partenariat avec la DGCL et autres partenaires du niveau central. Les expériences du futur projet avec des villes pilotes peuvent informer régulièrement des responsables du niveau central sur le coaching et les conditions de réussite de la mise en œuvre des réformes.

6.4 Intégrer la compétition, la responsabilisation et l'appropriation dans les partenariats au niveau local

Le principal risque posé par un ancrage local réside dans l'engagement des élus locaux pour les réformes et pour l'association des citoyens dans les mécanismes de gouvernance et la mise en œuvre des projets. Un des enseignements de PGL découle du retrait du projet à Mohammédia, Meknès et Rabat, motivé par le faible engagement des partenaires. Le retrait ne doit pas être considéré comme une défaite dans la mesure où l'autonomie politique et administrative locale entraîne des variations marquées de performance, liées au niveau de cohésion et à la motivation et la conception des élus sur les mandats électifs qu'ils détiennent. Dans ce contexte, la flexibilité et l'émulation sont des approches à considérer.

La flexibilité s'applique aux processus de sélection des collectivités partenaires et de développement des partenariats. La sélection devrait s'inspirer de l'approche « d'offre de services » adoptée par la DGCL. Le

processus devrait responsabiliser les CL et mettre un plus grand nombre de CL en compétition pour arrêter ensuite les villes avec lesquelles le projet engagera un processus d'élaboration des termes du partenariat. L'approche, les méthodes et les appuis devraient être suffisamment détaillées pour que la CL puisse s'engager en connaissance de cause sur un programme d'appui qui détaillera les engagements et les contributions de la CL à la réalisation du programme. Une revue annuelle ou semi annuelle de la réalisation et des clauses de résiliation devrait être prévue afin d'instaurer un climat de responsabilisation et éviter que le partenariat soit considéré comme acquis pour la durée du projet. Une telle approche partenariale entraînera vraisemblablement l'arrêt du partenariat avec une partie des partenaires de départ, et un engagement auprès de nouveaux partenaires dans la deuxième année d'activités.

6.5 S'investir dans la formation des élus et l'intégration des femmes aux conseils

Une des conditions critiques de cette approche est la perception par les élus de l'intérêt réel que représente le partenariat pour la réalisation de leur mandat. Cette perception sera influencée par la formation des nouveaux élus prévue par la DGCL. Il semble prioritaire, pour des raisons stratégiques, d'associer le prochain projet à cet important effort de formation. La conception de l'élu sur la gouvernance locale telle qu'elle se définit aujourd'hui, sur l'association des citoyens, le partenariat, la responsabilité, doit déboucher sur une conception claire des critères de réussite du mandat de l'élu et des éléments qui concourent à cette réussite. L'intégration des femmes dans la vie du conseil ferait également partie des objectifs de l'activité. Les qualités propres de l'appui de USAID sont particulièrement adaptées à un appui au développement du cursus de formation et, éventuellement, à la formation des formateurs, en collaboration avec la DGCL.

6.6 Développer une approche partenariale inclusive et ancrée dans les besoins

Il est également essentiel de reconnaître les besoins prioritaires des CL telles qu'identifiés par celles-ci. L'utilisation d'un diagnostic participatif comme point de départ du partenariat – voire comme outils contribuant à la sélection – permet de camper les appuis dans un plan global d'amélioration incorporant les appuis d'autres partenaires dans une vision holistique et des objectifs négociés et partagés au niveau local. La programmation prochaine de USAID pourra considérer un appui en équipement aux communes partenaires, selon les besoins identifiés, afin de contribuer à intéresser et encourager celles-ci. Le diagnostic devrait également associer la tutelle à des étapes préalablement définies ainsi que les partenaires extérieurs afin de maximiser la synergie et de préparer une clarification des responsabilités respectives de la tutelle et de la CL dans un contexte de partenariat opérationnel. L'offre d'appui de USAID pourra s'inscrire dans ce plan global d'amélioration de la gouvernance locale, en parallèle à d'autres appuis et interventions.

6.7 Favoriser l'émulation entre les collectivités locales

Un élément central à considérer dans une approche de réforme est l'émulation entre les collectivités locales, alimentée par des investissements substantiels en communication. L'émulation peut être considérée comme le pendant du repositionnement de la tutelle fondé sur le concept d'« État accompagnateur » et du modèle « offre de services » de la DGCL. Le développement d'une demande soutenue de la part des CL est critique pour la réussite de la stratégie du Plan National de Renforcement de la Décentralisation. L'émulation entre CL, si elle est soutenue par une présence importante des collectivités dans les médias et des techniques de motivation par la valorisation – reportages sur les exemples de réussite, prix au CL méritantes, primes à l'innovation – augmente les incitatifs et la motivation et augmente également le coût politique de l'immobilisme et du réfractaire.

Les communes enregistrent un déficit important en communication. Une enquête récente à Casablanca⁸ auprès de 1 700 personnes a révélé que 77% ne connaissent pas le nom du maire et que 66% ne connaissent pas le rôle de la commune. Le renforcement de la gouvernance locale suppose que la CL « existe » et occupe une place visible dans le quotidien des citoyens. Au-delà des besoins de communication liés à l'émulation, la visibilité de la commune renforce la perception de l'enjeu de la gestion de la commune pour le bien-être des citoyens. Cette perception est aujourd'hui faible ; la communication des programmes et services privés œuvrant dans l'espace communal – quand communication il y a – associent les travaux et améliorations à des agences et entités extérieures, laissant la commune en reste. La communication médiatique, la consultation publique et le dialogue représentent un axe important d'appui aux CL et devrait faire partie de l'appui d'un futur programme en faveur de ses partenaires du niveau local. Un futur projet peut apporter un appui dans le renforcement des capacités de communication des CL et dans la mise en œuvre d'actions d'ouverture – communiqués et conférences de presse, journées portes ouvertes, visites guidées pour les élèves et étudiants, forums publics, campagnes associées à des programmes spécifiques. L'axe d'appui communication s'inscrit également dans la mise en œuvre de « l'offre de services » Portail de la collectivité locale de la DGCL, dans les dispositions de la nouvelle Charte communale sur la publication des actes du conseil et dans les dispositions concernant l'information dans la loi de 2007 et le projet de décret sur les marchés publics.

6.8 Assurer la complémentarité et la synergie entre les projets de gouvernance et de renforcement de la société civile

Les perspectives de renforcement de la gouvernance locale et de la société civile s'inscrivent sur les deux faces d'une même pièce. Les programmes auprès des CL et auprès de la société civile ont un potentiel de renforcement mutuel très important, et incontournable. Le renforcement de la transparence et de la communication / association par la CL (offre) suppose que se développent les capacités associatives et fédératives des citoyens autour d'intérêts communs et collectifs (demande). On peut très bien imaginer un portail de CL bien alimenté mais peu utilisé par les citoyens et le secteur privé. Les évaluateurs présentent, ci-dessous, certains des points de jonction entre le futur projet de gouvernance locale et le futur projet de renforcement des capacités de plaidoyer de la société civile de l'USAID :

- Le développement du plaidoyer suppose l'accès à l'utilisation de l'information et contribue à la vitalité des systèmes d'information des CL (portail) et aux dispositions légales de la Charte communale. Le développement des associations peut comprendre des formations sur l'appareil communal et les sources d'information disponibles, et des visites de la commune.
- L'impact du plaidoyer est en partie conditionné par la capacité de réponse des autorités. Le plaidoyer se développe autant à travers le dialogue et la collaboration avec les autorités que par des actions de mobilisation et de communication et de lobbying. Le développement de la capacité des CL à consulter et associer est un pendant du développement des capacités des OSC.
- Les actions en faveur des groupes marginalisés et des jeunes concernent de près la commune dans le développement d'une capacité d'une maîtrise d'œuvre sociale et dans la livraison de services. Les efforts en ce sens doivent être coordonnés pour atteindre leur potentiel d'impact.
- La structuration de la participation peut contribuer à l'émergence d'une culture de service public au sein des CL ; les deux projets devraient contribuer à la mise en œuvre de programmes d'évaluation participative des services (citizen score cards, expenditure tracking).

⁸ Supplément à La Vie éco du 19 décembre 2008

- Le renforcement de la participation de la société civile dans les structures INDH s’inscrit dans une perspective de renforcement de ces structures dans les CL partenaires du futur projet.

La synergie d’action entre deux programmes, même complémentaires par définition, ne s’accomplit pas d’elle-même ; les obligations des programmes envers leurs cadres logiques et plans de travail respectifs, et la charge de travail des équipes font que l’atteinte d’une réelle synergie requiert des mesures et mécanismes de coordination conséquents. L’équipe d’évaluation propose pour considération, ci-dessous, des mesures visant à assurer une synergie optimale entre les programmes.

- Prévoir une dimension territoriale urbaine dans le projet société civile et initier un processus conjoint d’identification des villes, de manière à ce que le projet société civile puisse être présent dans les CL partenaires du prochain projet de gouvernance locale.
- Tenir des sessions de conception conjointes entre les deux équipes afin de permettre l’émergence d’une vision partagée sur les points de jonctions entre gouvernance locale et société civile
- Incorporer des indicateurs communs relatifs aux points de jonction des projets dans les plans de suivi de la performance respectifs des deux projets
- Prévoir une réunion de revue semestrielle des avancées conjointes des projets avec le département Démocratie et Gouvernance de USAID/Maroc
- Communiquer l’ensemble des guides et contenus de formation au projet société civile.

6.9 S’inscrire en accompagnement en en complémentarité

Développer une approche d’accompagnement institutionnalisante, s’inscrivant dans le renforcement des mécanismes légaux et organisationnels des partenaires, sans substitution des responsabilités et des tâches par le projet. Une approche institutionnalisante s’appuie sur le fonctionnement « normal » des systèmes, processus, moyens d’appuis et financement de l’appareil local et central de décentralisation. L’appui devrait éviter de se substituer aux acteurs dans l’exercice de leurs responsabilités. La seule exception admise à cette règle, pour des raisons stratégiques, est la dotation éventuelle d’équipements dans le but d’encourager et intéresser les partenaires du niveau local. Dans cet ordre d’idées, l’appui en formations, par exemple, concernerait des thèmes et applications qui ne sont pas couverts par la DGCL ou s’appuierait sur les thèmes et mécanismes de formation déjà prévues par la DGCL. Le coaching se ferait en association avec la fonction de coaching de la DGCL dans le but de compléter et renforcer cette dernière. Le recrutement et le contrôle de ressources externes se ferait par les CL elles-mêmes, à partir de leurs ressources propres ; à la rigueur le projet pourrait compléter sous certaines conditions le financement. Note : Une approche institutionnalisante suppose que les résultats se réaliseront sur des périodes plus longues, avec un plus grand nombre d’aléas. Cette réalité doit être incorporée dans la philosophie et le management de la mise en œuvre du prochain projet.

6.10 Concevoir le suivi évaluation en fonction de la répliation et de la mise à plus grande échelle

La gouvernance locale représente toujours un défi pour le suivi et l’évaluation ; ses dimensions sont multiples et influencées par de nombreux facteurs. La répliation de modèles suppose au départ un effort conséquent de suivi et d’évaluation des actions dans une perspective d’apprentissage qui englobe les phénomènes observables dans leurs principales dimensions. Pour capturer les phénomènes qui se manifestent dans le cadre des actions d’un projet, un ensemble de processus et de démarches doivent être conçus dès le départ, et les investissements en temps et en effort dans la mise en œuvre du plan doivent

être rigoureusement respectés, ce qui suppose qu'une structure organisationnelle de suivi soit en place et que des moyens suffisants soient alloués à cette activité.

Le plan de suivi de la performance de PGL prévoyait l'utilisation de divers outils de mesure, dont les rapports, des évaluations de performance pour les CL, des ateliers d'apprentissage (ILWs), des enquêtes, des focus groups et des panels d'experts. Le PMP était focalisé sur la mesure de la performance du projet, et beaucoup moins sur l'apprentissage dans une perspective de réplication, malgré que cette dernière fut l'un des objectifs énoncés du projet. De plus, la majorité de ces outils n'ont pas été utilisés, renforçant l'impression des évaluateurs sur le manque de structure et de moyens de suivi. L'évaluation a souffert de ce manque de suivi dans les activités du projet. La diffusion et l'utilisation des guides – l'effort le plus visible de PGL en matière de réplication – n'ont pas pu être évaluées correctement, faute de donnée.

L'équipe de PGL ne disposait pas d'un responsable du suivi au Maroc. L'équipe était peu étoffée, était basée à 100% dans la capitale, et recourait largement à des sous contractants pour la réalisation de ses actions, ce qui rend la tâche de suivi plus difficile. Les activités de PGL dans la troisième année et, surtout dans les deux périodes d'extension, auraient dû comprendre la mise en œuvre d'un plan de sortie détaillant une stratégie et des mesures spécifiques pour renforcer la pérennisation des actions et les conditions de la réplication des modèles. Ce plan aurait inclus une analyse du potentiel de réplication des modèles mis en œuvre, et l'identification des actions spécifiques à réaliser pour assurer la réplication dans des conditions pérennes.

L'équipe d'évaluation fait les recommandations suivantes sur le suivi évaluation en fonction de la réplication, en vue de la programmation future de USAID :

- Adopter des définitions claires de ce que constitue un projet pilote, une bonne pratique, une pratique porteuse, un modèle, une politique, en fonction de différents types d'activités.
- Identifier au préalable, avec les partenaires, les objectifs dans un sens large, y compris leur effets à terme sur les problématiques et hypothèses de départ des actions, et inclure les conditions critique et les facteurs de risque.
- Renforcer la dimension institutionnelle des activités par une évaluation des conditions nécessaires à leur assimilation et à leur réplication.
- Travailler en respect des structures, processus et moyens des partenaires afin de rassembler les conditions de pérennisation.
- Doter le projet des ressources nécessaires à un suivi rapproché des activités afin d'identifier les bonnes pratiques et de documenter dans le détail les facteurs liés à leur réussite.
- Prévoir des ressources nécessaires à la diffusion des bonnes pratiques (visites d'échanges, reportages) afin de stimuler la demande.
- Prévoir des expériences de réplication avant l'arrivée à terme du projet, afin de faire évoluer les bonnes pratiques vers des pratiques porteuses (testées dans d'autres lieux et affinées) et des modèles (comprenant les dimensions organisationnelles de la réplication).
- Prévoir la durée de l'accompagnement des partenaires au-delà de la réalisation l'une activité d'appui technique afin de favoriser son assimilation.

6.11 Evaluer le niveau d'appropriation des guides PGL et appuyer les efforts de simplification et de vulgarisation des contenus

Il ressort du travail d'évaluation qu'il existe un besoin important de simplification et de vulgarisation des textes et des références d'exercice des métiers. Ce besoin est pris en compte par la production de « kits métiers » par la DGCL. L'ancrage local d'un prochain projet devrait contribuer à l'évaluation des kits en grandeur réelle, dans le cadre de leur utilisation pratique par les partenaires, et faire des recommandations pour leur révision éventuelle. Dans l'immédiat (avant juin 2009) il est fortement recommandé que PGL procède à une évaluation conséquente de l'utilisation des guides et formations déjà produits et réalisés. Cette évaluation devrait comprendre une dimension institutionnelle (intégration dans les systèmes des partenaires) et une dimension opérationnelle (mise en application des contenus au niveau local). PGL ne disposait pas de système de suivi et d'évaluation de l'utilisation des guides et de mise en application des contenus des formations au moment de la présente évaluation. Il est rapporté que les guides développés dans le cadre de l'appui au Programme VSB ne sont que peu ou pas exploités ou valorisés.⁹ Il est impératif de tirer des enseignements de cette expérience afin que l'introduction des guides et kits par les partenaires actuels PGP et par le nouveau projet évitent les écueils rencontrés sous PGL.

6.12 Encourager la collaboration intersectorielle et le partenariat

La gouvernance locale est tributaire à bien des égards de la territorialisation et de la déconcentration car elle nécessite une lisibilité des rôles et des responsabilités. La relative confusion qui règne dans le partage des responsabilités au niveau local, du point de vue du citoyen et de l'élu, freine la participation et l'engagement de ces derniers et l'émergence d'une maîtrise d'œuvre sociale au sein de la collectivité locale. En fonction de ce qui précède, l'équipe d'évaluation présente, ci-dessous, des axes d'intervention à considérer dans la conception de la nouvelle programmation et dans sa mise en œuvre.

- Développer, au niveau central et pour les chantiers retenus par le projet, la collaboration entre les ministères/agences/services comme structure d'intervention. D'éventuelles interventions relatives à l'urbanisme et à l'habitat, par exemple, pourraient être gérées par une équipe composée de représentants du MHUAE et de la DGCL. La mise en œuvre d'une fonction d'audit interne au sein des collectivités pourrait être pilotée par une équipe mixte de représentants de l'IGAT et/ou de la Cour des Comptes et de la DGCL. L'approche pourra porter ses fruits dans la mesure où l'engagement des entités est réelle, que les objectifs sont bien définis et partagés et que les mécanismes de suivi de l'équipe sont suffisamment bien établis au sein de chaque entité. Les objectifs seraient déterminés en fonction des enseignements recherchés en vue d'une réplique des approches dans le cadre de la politique de déconcentration de chaque entité. Des liens avec des programmes de renforcement institutionnel seraient souhaitables et devraient être recherchés. Un risque associé à cette approche est la réticence de certains responsables devant le travail en collaboration avec d'autres ministères. Une consultation approfondie des partenaires est nécessaire à l'évaluation de la faisabilité de l'approche. Cependant, le travail en partenariat est très pertinent dans le contexte de la décentralisation, et devrait être encouragé.
- Dans le cadre de ces équipes et chantiers, responsabiliser les agents du niveau local et situer à ce niveau l'initiative et la recherche de solutions. Le rôle du niveau central serait essentiellement celui de cadrage : identifier les enseignements recherchés, clarifier les responsabilités respectives et appuyer les initiatives du niveau local dans la conception et la mise en œuvre des partenariats.

⁹ Bilan d'évaluation du dispositif d'accompagnement social dans les opérations de résorption de l'habitat insalubre, HAO, version provisoire, juin 2008, page 44.

- Au niveau local et en partenariat avec la DGCL, favoriser le jumelage de villes dans une logique de gestion (plutôt que de dons) dans laquelle les villes pourraient trouver des formations, conseils et appuis ciblés en fonction de la gestion des services et la mise en œuvre de programmes. Les échanges seraient organisés autour des équipes intersectorielles mentionnées ci-dessus et chargées de travailler en partenariat sur des problématiques données. Le programme de jumelage pourrait être géré par l'unité de formation de la DGCL, rattachée au wali.

6.13 Favoriser l'émergence d'une expertise de gestion urbaine moderne

Au niveau national, renforcer les échanges avec les pays anglo-saxons, parmi quoi les visites d'échange (dans les deux sens). Incorporer dans les thèmes d'échange les mécanismes et cadres légaux de médiation entre les niveaux de gouvernement afin d'impulser la réflexion sur la territorialisation. Appuyer la DGCL, associé au MHUAE dans le développement d'une expertise poussée sur les techniques actuelles de management de l'urbain. Cette expertise peut se développer à travers des visites d'échange, des stages à l'étranger, des interventions de responsables et enseignants nord-américains et autres.

6.14 Renforcer les associations professionnelles

Le renforcement des associations professionnelles liées aux collectivités locales est important et mérite considération. Il est recommandé que l'Équipe de Conception pour la thématique Collectivités Locales explore ce domaine plus avant et donne la possibilité aux programmes futurs de renforcer les associations professionnelles des collectivités locales et de soutenir la création de nouvelles associations professionnelles, le cas échéant. Une association des secrétaires généraux serait indiquée en ce sens.

6.15 Opportunités de partenariat au niveau central

L'identification de partenariats opportuns au niveau central découle d'une analyse des chantiers propices à l'avancement de la gouvernance locale. Parmi les critères de sélection, l'équipe d'évaluation propose de retenir :

- Le potentiel d'impact visible des chantiers sur la population.
- Le niveau de difficulté et de complexité technique et politique de réalisation.
- Le potentiel de développement d'une maîtrise d'œuvre sociale.
- Les nouvelles dispositions légales et réglementaires.
- La stratégie nationale de développement urbain.
- L'orientation du développement urbain, la planification et l'aménagement dans une perspective de territorialisation.

Compte tenu de ces critères de sélection, l'équipe d'évaluation recommande que soient considérés les partenariats et chantiers suivants :

DGCL

La DGCL est un partenaire incontournable dans la conception et la mise en œuvre de la prochaine programmation. La Direction dispose de ressources humaines de très bon niveau et d'un plan d'action cohérent et articulé. Elle fait face à un défi considérable dans la mise en œuvre des réformes engagées dans les dernières années. Outre les risques inhérents à la mise en œuvre de toute réforme, la DGCL est exposée aux risques associés à une différence marquée entre le niveau de sophistication de ses cadres au

niveau national et le niveau de capacités et de sophistication des gestionnaires et élus des collectivités locales. Dans le contexte de la mise en œuvre du Plan National de Renforcement de la Décentralisation et de l'approche « offre de services » il y a un risque que la demande ne soit pas proportionnelle à l'offre, que cette dernière soit perçue comme une intrusion dans la gestion locale plutôt que comme un appui utile pour le gestionnaire et l'élu local. Cette situation peut conduire à une sous-utilisation des appuis proposés, et une application non concluante des appuis. L'articulation entre offre et demande est critique et aura des répercussions importantes pour l'avenir de la gouvernance locale.

Tel que décrit en début de section, la conception d'une future programmation de USAID devrait considérer un positionnement essentiellement local dans la mise en œuvre des réformes. Il est mieux indiqué en ce moment de développer une maîtrise de l'environnement local de mise en œuvre que d'appuyer une application à grande échelle des réformes engagées. Cette maîtrise locale devra alimenter régulièrement la réflexion du niveau central et contribuer au renforcement des méthodes et des contenus. Le projet devra avoir suffisamment de souplesse pour identifier et encourager les initiatives locales, porteuses d'enseignements pour le niveau central. A titre d'exemple, l'introduction d'un guichet unique pour le traitement des permis de construction de la ville de Casablanca devrait être documenté et faire l'objet d'une réflexion poussée au sein de la DGCL dans la perspective de la mise en œuvre du système d'information SICL.

L'appui à un nombre de collectivités locales volontaires dans cette optique se ferait en étroite collaboration avec la DGCL et dans un souci de renforcement institutionnel : les interventions suivraient les lignes et mécanismes tracés par la Direction afin de les renforcer. La valeur ajoutée des interventions s'inscrirait au niveau de l'accompagnement des CL, en complément à l'accompagnement prévu par la DGCL et pourrait être articulé autour d'un appui en communication et association des citoyens, en mise en relation, et en développement de partenariats dans la mise en œuvre de programmes nationaux. Les chantiers de la DGCL qui apparaissent les plus propices dans cette optique sont les suivants :

- La formation des nouveaux élus.
- Le renforcement des capacités de management, dans l'optique de l'introduction de principes et techniques de management modernes.
- Le développement d'une expertise en gestion urbaine dans le contexte des tendances actuelles de la gouvernance locale.
- La mise en œuvre des réformes de la Charte communale, de la loi sur la fiscalité, de la loi et du décret sur la passation des marchés.
- Le partenariat intersectoriel dans la mise en œuvre des réformes et le renforcement de la territorialisation.
- Le renforcement de la composante formation par le développement d'un programme de jumelage en gestion urbaine.
- Le développement d'une capacité de gestion de la maîtrise d'œuvre sociale dans les CL pilotes.
- Le renforcement de la fiscalité locale.

Le dernier point, le renforcement de la fiscalité locale, est un chantier porteur. Les taxes et droits constituent un lien fondamental entre la CL et les citoyens ; le civisme fiscal est non seulement important dans une perspective d'amélioration des ressources : la compréhension du citoyen sur l'utilisation des taxes et les réalités financières de la CL est un facteur d'engagement critique envers la mairie. De plus, les CL sont devant un enjeu politique majeur : l'évaluation de la valeur foncière. Une révision de cette

évaluation entraînerait une hausse significative de la charge fiscale des contribuables et pourrait multiplier le revenu des CL. La relation entre le contribuable et la CL serait alors intensifiée, et ferait appel à la communication et au dialogue face à la pression des contribuables. La fiscalité est un chantier important pour la gouvernance locale, et les qualités particulières de USAID dans la mise en œuvre de projets de gouvernance locale correspondent bien eux enjeux propres à un renforcement de la fiscalité.

MHUAE

Le chantier de la résorption des bidonvilles s'est révélé peu propice au développement de l'accompagnement social ; les obstacles techniques, politiques et relationnels, et l'insuffisance de la préparation organisationnelle ont limité la portée de l'accompagnement et ses perspectives en amont et en aval des actions. Le développement de la maîtrise d'œuvre sociale demeure toutefois un chantier incontournable pour le développement d'une gouvernance locale inclusive et propice à l'intégration des populations dans l'environnement urbain. Les activités de PGL dans ce chantier furent arrêtées sans la réalisation d'une évaluation permettant de tirer tous les enseignements de l'expérience, et le potentiel de réplique fut jugé un peu hâtivement.

Le Ministère est engagé résolument dans la voie de l'accompagnement social. La MOS, dont l'accompagnement social n'est qu'une partie, devrait intéresser la DGCL dans une perspective de responsabilisation des gestionnaires et des élus locaux. L'équipe d'évaluation considère la MOS – dans un cadre plus large d'orientation du développement et d'aménagement – comme un chantier important pour l'avenir. Ce chantier devrait être considéré dans la perspective d'un partenariat soutenu entre la DGCL et le MHUAE. Ce partenariat, appuyé par la programmation future de USAID, pourrait être structuré autour des axes suivants :

- L'identification des grands enjeux urbains (se référant à la politique nationale de développement urbain) en urbanisme et en habitat dans les CL partenaires, réalisé par une équipe locale mixte organisée autour de la CL et l'adoption d'un plan stratégique partenarial en fonction de ces enjeux.
- La réalisation de stratégies de développement urbain dans les CL partenaires et leurs déclinaisons en schémas d'aménagement.
- Le développement de mécanismes de médiation territoriale entre les CL et les ministères.
- Une évaluation de l'expérience d'accompagnement social dans le Programme VSB et l'élaboration d'un cadre stratégique sur le moyen terme pour le développement d'une fonction MOS au sein des collectivités.
- La réalisation d'expériences pilotes au sein des CL partenaires dans la MOS, associées aux programmes du MHUAE en matière de logement et d'urbanisme.
- La réplique du modèle de guichet unique de Casablanca et d'initiatives similaires concernant l'urbanisme.

IGAT et Cour des Comptes

La mise à niveau de l'inspection de l'État s'est avérée une activité pertinente et pérenne dans une perspective de renforcement de la gestion urbaine et de la transparence. Le contrôle externe tel qu'exercé par l'IGAT présente maintenant des perspectives de conseil au gestionnaire dans l'amélioration de sa gestion. Le pendant du contrôle externe est le contrôle interne, et c'est au niveau de ce dernier que se trouvent les défis et opportunités de programmation les plus intéressants. Les référentiels de gestion et de contrôle interne manquent, et ceci diminue la portée du contrôle externe. Le renforcement des référentiels

et des capacités de gestion dans les prochaines années pose la question du développement du contrôle interne des CL : quel rôle dans le renforcement de la gestion ? Certainement, le renforcement du contrôle interne contribue à mettre le contrôle externe en perspective pour le gestionnaire urbain, qui les « subit » régulièrement. Celui-ci a une motivation dans le renforcement du contrôle interne : être mieux préparé à subir les contrôles externes et en ressortir confirmé dans ses capacités de gestion.

L'équipe d'évaluation considère que le contrôle interne peut jouer un rôle accru dans la perspective de systématisation des référentiels de gestion des CL et du renforcement des capacités des gestionnaires des CL. L'exemple de Marrakech, s'il n'est pas encore suffisamment avancé pour en tirer des enseignements, doit être étudié dans cette perspective. Il est recommandé que USAID étudie la possibilité d'un partenariat entre la DGCL et l'IGAT dans le développement d'une fonction d'audit interne des CL. L'association de l'IGAT dans la mise en place du contrôle interne dans les CL peut contribuer à changer les perceptions des CL associées à l'IGAT et le contrôle externe et à « positiver » ce dernier. Une telle association peut également positionner l'IGAT dans un rôle de conseil à la DGCL sur la progression des capacités de gestion des CL et amener une plus grande exploitation des rapports d'audits dans le cadre de la mise en œuvre du PNRD.

En ce qui concerne l'audit externe, les perspectives de collaboration avec la Cour des Comptes et les cours des comptes régionales sont dépendantes de la vision de cette institution sur les types de partenariat qui lui conviennent. La Cour préconise des partenariats de pairs à pairs et identifie le General Accounting Office américain comme partenaire désigné, plutôt que USAID.

A l'analyse, le contrôle externe est relativement bien organisé et exerce une pression accrue depuis 2008 sur les gestionnaires communaux. Maintenant que la mise à niveau de l'IGAT est réalisée et que le CIGM est en bonne voie dans la promotion et la mise en œuvre d'une nouvelle philosophie de contrôle au sein des ministères, le développement du contrôle interne semble plus pertinent comme voie d'avenir pour la programmation de USAID.

INDH

L'INDH est un partenaire à considérer sérieusement dans la perspective de la programmation future de USAID. Les principes fondateurs de l'initiative : « [...] processus politique de consolidation de l'État moderne : démocratie, État de droit, promotion de la femme [...] fondé sur les principes de bonne gouvernance » et son approche d'intervention : « approche territorialisée décentralisée, partenariale » répondent aux besoins d'intégration des couches défavorisées dans l'espace urbain. La dynamique initiée par le processus dans les quartiers, encore faible en plusieurs endroits, représente pour les CL une opportunité de dialogue et d'intégration des quartiers dans des orientations de développement et des solutions territorialisées. L'évolution des méthodes INDH vers la planification communale en milieu rural sont encourageantes en ce sens. Un appui aux CL dans le but de renforcer leur conception du processus et leur participation dans celui-ci est tout indiqué, et s'inscrit en complémentarité avec le projet société civile. L'équipe d'évaluation recommande l'examen des axes potentiels suivants, dans le cadre d'un appui à l'INDH :

- Développer une politique et une capacité communale d'appui aux Comités Locaux de Développement Humain dans les arrondissements, et de gestion de relations institutionnelles avec les CLDH et les Comités Provinciaux de Développement Humain (CPDH) – positionnement de la CL dans l'INDH.
- Appuyer la commune dans une perspective de considération des investissements et activités génératrices de revenus dans la programmation annuelle des investissements (« l'effet levier » INDH) afin de dégager des « effets multiplicateurs. »

- Procéder à une évaluation de l'expérience PGL/INDH et du potentiel de réplification de l'approche d'intégration du processus dans la planification.
- Appuyer l'INDH dans le développement d'une politique et d'une méthodologie d'intégration du processus en milieu urbain dans le cadre des stratégies de développement urbains.
- Aider les communes à évaluer l'approche INDH dans une perspective d'animation des quartiers et de planification participative.

Ministère de l'Équipement, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Ministère de l'Environnement

Chacun des ces ministères a des programmes d'intervention au niveau des CL. Même si ces ministères ne feront vraisemblablement pas partie du noyau des partenaires du futur projet au niveau central, il sera important d'établir avec ces derniers des relations d'échange et d'information. Le Ministère de l'Équipement, entre autres, est un acteur important au niveau local, et une collaboration pourra être sollicitée dans le cadre du développement et de la réalisation des SDU. La mobilisation des agents externes de ces ministères au niveau local devrait être prévue avec le niveau central afin que les démarches s'inscrivent dans une logique insitutionnalisante de territorialisation.

ANCLM

Les élections communales de juin 2009 conduiront vraisemblablement au renouvellement du bureau de l'ANCLM. En tant qu'association, l'ANCLM pourrait être appuyée de manière conjointe par le futur projet de gouvernance locale et le projet société civile afin de développer une capacité de plaidoyer au sein de ce regroupement de collectivités locales. On peut également imaginer la création d'une association des secrétaires généraux des communes, à une échelle régionale dans un premier temps. Le projet pourrait appuyer des activités d'échange réguliers et de visites dans le cadre d'une telle association et, éventuellement, des appuis en plaidoyer en collaboration avec le projet société civile.

Autres projets

Développer une politique et des mécanismes d'échange et de collaboration avec les autres projets actifs dans le domaine de la décentralisation. Plusieurs projets de renforcement de la décentralisation existent, dont le Projet d'Accompagnement du Processus de Décentralisation (PAD Maroc), les projets appuyés par l'UE et la Banque mondiale. Prendre en compte la présence territoriale du projet PAD Maroc dans la sélection des CL partenaires. Au niveau local, l'association avec les autres projets appuyant la collectivité dans la cadre d'un plan d'action global découlant d'un diagnostic participatif, décrit au début de la présente section, est un élément important à considérer dans l'approche d'intervention et de partenariat.

G. CONCLUSIONS

Le Projet de Gouvernance Locale s'est inscrit dans une période charnière de l'évolution politique du Royaume, dominée par la mise en preuve de grands programmes comme l'INDH, le Programme Villes Sans Bidonvilles et par la poursuite d'une politique de modernisation de la gestion publique en vue de répondre aux défis d'une urbanisation accélérée, de besoins croissants de la population et d'une intégration au marché mondial. Cette période fut également une période où des efforts conséquents ont été réalisés dans le renforcement du cadre et du pilotage de la décentralisation. En rétrospective, les évaluateurs ont constaté que les nombreux chantiers initiés par le projet, semblant quelque peu dispersés à première vue, étaient reliés de manière cohérente par le fil conducteur de ces chantiers et réformes.

Il est devenu apparent, à l'analyse, que PGL ne pouvait pas à la fois être un projet ancré localement dans une logique holistique de renforcement de la gouvernance de certaines collectivités locales et un projet qui ambitionne de contribuer largement aux nombreux chantiers qui étaient initiés au moment de sa conception et de son lancement. PGL était un projet à ancrage central, orienté vers la conception et l'essai au niveau local d'approches nouvelles et ambitieuses, et de conception de lois, règlements et systèmes de renforcement de la gestion locale décentralisée. A travers cette optique de lecture, on peut conclure que les nombreuses réalisations de PGL ont apporté une contribution très riche et variée à des initiatives porteuses pour l'avenir, à des premières, et à une avancée historique : les nouvelles dispositions du code électoral sur le genre.

La pertinence du choix des chantiers et des partenaires a conduit à de bonnes perspectives de pérennisation et de réplication. Également, dans sa mise en œuvre, PGL a su faire la démonstration de qualités propres qui ont différencié l'aide américaine et ont facilité non seulement l'assimilation de notions et d'approches pertinentes et utiles par ses partenaires, mais également la reconnaissance de la valeur des processus participatifs et de l'association du local dans la conception. PGL entretient des relations de confiance avec ses partenaires stratégiques, dans une logique d'accompagnement. La combinaison du choix des partenaires et de la confiance développée au cours des dernières années ouvre des perspectives d'avenir larges et prometteuses pour la prochaine programmation.

La conception de l'ancrage et de la nature de PGL aurait pu être plus clairement comprise et définie au départ, ce qui aurait permis d'atteindre un degré de cohérence plus important dans le déploiement géographique et les interventions au niveau local. De plus, l'orientation *test et réplication* aurait pu être mieux servie en termes de conception et de moyens consacrés au suivi des actions, à l'accompagnement local et la production d'enseignements et de connaissances issues des expériences de mise en œuvre. Si un effort particulier a été fait dans la production de guides, par exemple, la dissémination a souffert d'un manque de suivi et de cadrage institutionnel. Certaines autres activités auraient pu être mieux ancrées au niveau local, et accompagnées dans une perspective d'intégration dans la collectivité locale.

Le contexte de la décentralisation a évolué d'une logique d'initiation et de développement vers une logique de mise en œuvre, avec les grands défis que cela comporte. L'expérience de PGL sera très valable à ce chapitre, car le projet reliait les niveaux central et local. Il sera essentiel, dans la conception de la programmation future, de reconnaître ces défis et d'ajuster le point focal et les approches d'intervention en conséquence.

La mise en œuvre des acquis de PGL et la réplication de certains modèles posent un défi considérable. Les différences de niveau de ressources sont très importantes entre le niveau central et les CL, et entre les différents types de CL. L'environnement des CL est complexe ; il y a un problème de motivation des cadres et employés dans un grand nombre de communes. De plus, l'introduction de certaines réformes, dont l'introduction du SICL, bousculent les habitudes et menacent des intérêts particuliers. À distance, au

niveau central, il n'est pas aisé de prendre en compte tous les aléas du niveau local, et encore moins de pouvoir y impulser un changement.

Dans ce cadre, le défi du management est central, et comprend le statut des cadres et employé ; l'émergence d'un management moderne, mobilisateur ; la systématisation des référentiels ; les ressources humaines et la fonction de contrôle interne. La multiplicité des intervenants et la faible lisibilité des intersections entre prérogatives locales et centrales constituent également un défi. Un des enjeux majeurs sera le développement d'une maîtrise d'œuvre sociale par les CL, et l'association de ces dernières dans les projets du niveau central.

Les évaluateurs recommandent de considérer un ancrage principalement local, tout comme l'ancrage de PGL était principalement central. La réussite de la mise en œuvre des réformes et programmes dépendra d'une maîtrise des dynamiques locales et d'une approche holistique des interventions à ce niveau. L'approche de sélection des partenaires devrait s'inspirer du mécanisme « d'offre de services » de la DGCL et prévoir que certains partenariats devront être abandonnés faute d'engagement suffisant.

La réussite au niveau local ne se définit pas de la même manière qu'elle se définit au niveau central. L'environnement local est multidimensionnel et changeant, et nécessite une approche souple et l'engagement des élus et gestionnaires. Cet engagement sera influencé par la conception des élus sur leur mandat et sur la gouvernance locale, ce qui suggère une intervention stratégique du nouveau projet au niveau de la formation des élus, prévue par la DGCL. Les éléments de l'appui proposés par le projet doivent être perçus comme utiles à la réalisation d'un mandat réussi.

Cette définition du "mandat réussi" devrait être renforcée par une approche d'émulation entre les communes, générant une compétition saine et favorisant les liens d'échange entre les CL et entre les gestionnaires. Ces liens peuvent être facilités par l'émergence d'associations entre gestionnaires de différentes collectivités. Le moteur d'une approche d'émulation est la communication. Les exemples de collaboration, de solutions locales, de bonnes pratiques doivent faire l'objet de visites d'échange et être documentés et diffusés. La communication doit développer la demande, pendant de « l'offre » de la DGCL, et servir à alimenter le Portail de la DGCL et des portails dans les CL.

Une approche institutionnalisante devait être développée afin que les responsables s'appuient pleinement sur les mécanismes et moyens dont ils disposent et acquièrent une assurance et une autonomie dans la réforme. En ce sens, l'intervention future devrait s'inscrire dans ces mécanismes et conduire à une exploitation des systèmes prévus. L'intervention pourrait également s'inscrire en complémentarité avec l'existant, essentiellement en termes de communication, apportant un appui dans le renforcement des capacités des CL partenaires en communication, en consultation et en association des citoyens. Cet appui peut comprendre le développement des CL en maîtrise d'œuvre sociale, élément central de l'intégration des populations dans l'urbain. En ce qui concerne l'accompagnement local, qui est également central à la mise en œuvre des réformes, l'intervention peut renforcer et alimenter l'accompagnement de la DGCL, prévu dans le Plan National de Renforcement de la Décentralisation.

La programmation future devrait considérer le partenariat entre les entités nationales, et plus spécialement l'émergence d'un partenariat stratégique entre la DGCL et le MHUAE. Ces partenariats au niveau central peuvent faciliter la prise d'initiative et de responsabilité locale dans les CL partenaires, conduisant à des expériences réussies de mise en œuvre de programmes nationaux fondés sur le partenariat, la négociation et l'association des citoyens. Les autres partenariats stratégiques du prochain programme incluent l'INDH et le projet de renforcement des capacités de la société civile de USAID (Morocco Civil Society Advocacy Project).

En conclusion, PGL a de nombreux acquis porteurs, de bonnes relations et une position stratégique entre le niveau central et le niveau local. L'exploitation de ces acquis par la programmation future nécessitera

un examen approfondi des dynamiques en cours au niveau local, un positionnement local bien articulé, et des relations fluides avec des partenaires stratégiques du niveau central dans une perspective d'apprentissage et de réplique fondé sur l'émulation et la communication. USAID est dans une position avantageuse, de par les acquis et les qualités propres dont PGL a fait la démonstration. Le constat des évaluateurs sur les apports de PGL est très positif.

ANNEXES

ANNEXE I: BIOGRAPHIE DES MEMBRES DE L'EQUIPE D'EVALUATION

Maryam Montague – Chef d'Equipe

Maryam Montague est une Experte en Démocratie et Gouvernance avec près de deux décennies d'expérience dans plus de 20 pays à travers le monde en tant qu'Analyste, Conseillère en Démocratie et Evaluatrice. Ses domaines d'expertise incluent : le renforcement législatif, la gouvernance locale, les processus d'élection, l'organisation et le renforcement des capacités des ONG, les médias et la communication, l'éthique et la lutte contre la corruption, et la participation des jeunes et des femmes. Installée au Maroc depuis huit ans, elle a une bonne connaissance des enjeux des programmes de démocratie et gouvernance au Maroc. En 2008, elle a réalisé une évaluation des programmes de démocratie du MEPI au Maroc à l'attention des partis politiques. Elle a également effectué une analyse nationale sur la démocratie et la gouvernance au Maroc pour le US Institute of Peace. Par ailleurs, elle a effectué une évaluation des programmes de démocratie du MEPI à Bahrain en 2007. Partenaire et Directrice Technique à MSI, Mme Montague a dirigé et géré de nombreux programmes de l'USAID, NED et l'USDOL au Maroc, visant à renforcer les capacités législatives, sonder l'opinion publique, créer des coalitions de la société civile, augmenter la participation politique des femmes et des jeunes, renforcer les capacités des partis politiques, et encourager la transparence et le respect de l'éthique. A l'étranger, Mme Montague a travaillé notamment au Mali et en Egypte, où elle a été Directrice Technique d'un portefeuille de programmes de l'USAID d'une valeur de plus de 20 millions de dollars US pour renforcer les collectivités locales, augmenter la participation de la société civile dans la gouvernance locale et nationale, et renforcer les capacités professionnelles des médias. Elle a publié de nombreux articles et matériels de formation pour les programmes de démocratie et gouvernance. Elle a été citée plus de 50 fois par la presse et est apparue à la télévision à de nombreuses occasions, notamment sur les chaînes télévisées *Lehrer News Hours*, *BBC* et *Al Hurra*. Mme Montague est titulaire d'un Master (MA) de la John Hopkins School of Advanced International Studies et d'un Bachelor (BA) avec mention du Smith College. Mme Montague est anglophone. Elle maîtrise très bien le français.

Vincent Carbonneau – Expert en Gouvernance Locale et Décentralisation

Vincent Carbonneau est un Expert en Gouvernance Locale et en Décentralisation. M. Carbonneau a 24 ans d'expérience professionnelle à l'international, dont 15 ans d'expérience dans la gouvernance en qualité de Conseiller en Afrique de l'Ouest, en Afrique de l'Est et à Madagascar. Ses domaines d'expertise incluent : la transparence et la responsabilité des collectivités locales, les finances communales et la fiscalité, les partenariats public-privé, le dialogue public et les mécanismes de la participation civique, le développement de la société civile, les cadres de développement régional, les politiques et les outils d'information et de communication, et le genre. M. Carbonneau a géré des programmes de démocratie et gouvernance de l'USAID d'une valeur de plusieurs dizaines de millions de dollars US, notamment en qualité de Chef de Projet pour les programmes Participation and Poverty (P&P) et Improved Public Information and Dialogue (IPID) à Madagascar. Récemment, il a co-dirigé le Programme de Gouvernance Partagée (PGP) de l'USAID au Mali. Le PGP a soutenu la décentralisation au Mali à travers le renforcement de la gouvernance dans 152 communes urbaines et rurales dans sept des huit régions administratives du Mali, et a amélioré le dialogue sur les politiques publiques aux niveaux national et local. M. Carbonneau a également effectué de nombreuses autres missions sur la gouvernance locale à Madagascar, au Mali et en Tanzanie pour aider à structurer et à concevoir les programmes pour les collectivités locales de l'USAID, la Banque Mondiale et les ONG. Il a également des compétences en

suivi évaluation, dans l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes de suivi évaluation et l'analyse des données pour améliorer les performances. M. Carbonneau est titulaire d'un Bachelor (BA) en Communication de l'Université Concordia à Montréal, Canada. Il est bilingue en anglais et en français.

Sabah Chraibi – Experte Nationale en Administration Publique

Sabah Chraibi est une Experte en Administration Publique avec plus de 20 ans d'expérience au Maroc. Ses domaines d'expertise incluent : les politiques publiques, les administrations publiques, la décentralisation / déconcentration, la régionalisation, les collectivités locales, et la démocratie locale. Pendant 10 ans (de 1995 à 2005), Mme Chraibi a participé à l'analyse des techniques d'organisation administrative et la promotion des collectivités locales dans le cadre de la politique de décentralisation et de déconcentration au Maroc en qualité d'intervenante au sein du Groupement d'Etudes et de Recherches sur le Territoire (GRET). Elle a également contribué à mettre en place des outils de mobilisation des populations autour des valeurs et des techniques de démocratie locale dans le cadre du Collectif Démocratie et Modernité, où elle a initié des réseaux associatifs par région et par secteur d'intervention (de 2003 à 2007). En 1996, elle a co-fondé Espace Partner's, un cabinet de consultance à Casablanca. Mme Chraibi est également Spécialiste en Développement Humain. Elle collabore à l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) depuis 2006. Elle est actuellement membre du Comité d'Orientation pour la Stratégie INDH 2011-2015. Elle est un auteur du *Rapport sur le Développement – 50 ans d'histoire au Maroc* et a effectué plusieurs missions pour le Ministère du Développement Social, de la Famille et la Solidarité. Par ailleurs, Mme Chraibi est une Experte en Genre, spécialiste sur la participation des femmes à la vie politique et économique. Elle est le rapporteur et coordinateur d'un ouvrage collectif intitulé *Femmes, Pouvoir et Sociétés - les enjeux de la démocratie*, aboutissement de 10 ans de travail avec l'Institut International des Sciences Administratives à Bruxelles, en Belgique (de 1995 à 2005). Au Maroc, elle a été Présidente Nationale de l'Espace Point de Départ (ESPOD), l'association marocaine pour la promotion de l'entreprise féminine entre 1995 et 1997. Mme Chraibi a une très bonne connaissance des enjeux et des acteurs de la gouvernance au Maroc au niveau central et au niveau local (en particulier dans la région du Grand Casablanca), au sein des institutions nationales et dans le secteur associatif. Mme Chraibi a également rempli des fonctions électives. Elle a été Conseillère Municipale de l'arrondissement de Sidi Belyout à Casablanca. Enfin, elle est Professeure de l'Enseignement Supérieur en Droit Public. Elle est titulaire d'un Doctorat d'Etat en Droit Public et Sciences Politiques obtenu à l'Université Hassan II de Casablanca. Elle est bilingue en français et en arabe ; elle maîtrise également l'anglais à l'écrit.

ANNEXE 2: PLAN D'ACTION DE L'EVALUATION DU PROJET DE GOUVERNANCE LOCALE

Local Governance Program Evaluation Work Plan Morocco, March-April 2009

Prepared by Management Systems International (MSI) for USAID/Morocco

A. INTRODUCTION

In accordance with the terms of its agreement with USAID/Morocco (DFD-I-00-04-00228-00 order no. 23), the MSI Evaluation Team is happy to submit its work plan for implementing the evaluation of the Local Governance Project. This work plan is a concrete translation of the approach and methodology developed by MSI as part of its proposal and reflects the objectives, guiding questions and issues presented in the Task Order. The plan is the result of four days of meetings with USAID/Morocco, RTI staff in Morocco and Washington and key Local Government Project (LGP) partners. The meetings further informed MSI on each of the evaluation themes and enabled the team to finalize a detailed list of further meetings and site visits that includes a clear identification of what the evaluators will be looking at. MSI is confident that the finalized list will enable the team to evaluate LGP in a comprehensive manner.

1. Overview

The Local Governance Project (LGP) was originally designed around the following three themes:

- Participation of citizens in local government decision making
- Transparency of local government officials and council members
- Performance of local government in providing services, effectively allocating budget, and including citizens in government processes.

The project evolved and responded to different opportunities that emerged over time. One of the goals of the evaluation will be examine how the evolution took place, why and whether that approach was effective. This goes directly to the issue of whether the strategy – in practice – was effective.

2. Evaluation objectives

The evaluation has three objectives:

- To evaluate to what degree the LGP met its targets and deliverables, as outlined in the DG PMP, Work Plans and the initial contract (and subsequent amendments).

- To assess the project’s impact on the politics, actors, institutions and processes of targeted local governments (for instance, did the PSP mechanisms alter the practices of local governments after the conclusion of the program?).
- To analyze specific “lessons learned” from the projects various interventions and concrete recommendations on areas for future programming.

3. Key Evaluation Questions and Issues

The MSI Evaluation Team will be guided by an organizing framework for LGP evaluation questions and issues. This framework is summarized in the table below.

Part I: Major Evaluation Questions To Be Addressed by Evaluation with Sub Questions	Method for Data Collection	Data Analysis Methods
9. How did the LGP strategy and approaches impact local government?	Key Informant Interviews (see protocol; attachment a) , working sessions with USAID and RTI	Content analysis of key informant interviews.
Sub-Query: What is the key problem that LGP is trying to address? How do the activities contribute to the overall strategy?	Working sessions and interviews with USAID, RTI, DGCL.	Need to review strategy design documents and annual reports.
10. To what extent did the technical assistance provided to relevant Ministries and municipalities support the GOM program of decentralization/local democracy and improve transparency?	Key informant interviews. Working sessions with USAID, RTI, DGCL	Content analysis.
11. To what extent did the LGP succeed in meeting its targets (as outlined in the SO13 PMP, the LGP contract and yearly work plan)?	Working sessions and interviews with USAID and RTI. Review of key documents (SOW, technical proposal, annual work plans, performance reporting). Summary data on the number of indicators met, exceeded, fell short, or not available will be collected where possible.	Comparison of objectives and indicators with results reported. Evaluation team will review and analyze documents to compare targets and statements in documents with actual. USAID and RTI should highlight any key concerns or issues.
12. What impact have the programs had in the areas the LGP conducted programs? To what extent are the programs sustainable (or likely to continue without USAID assistance)?	Key informant interviews. Working sessions and interviews with USAID and RTI.	Content analysis. Summary of ratings from key informant interviews.
Sub-Query: Did LGP design the program around sustainability at the outset? Was this reflected in the M&E plan? In partnerships and implementation?	Review of project design documents and M&E plan.	Provide analysis on how partners contributed to activities (resources, time, strategic thinking). How much did LGP “do for” partners, as opposed to mentoring/supporting/guiding

13. Did the LGP successfully support/enhance host-country initiatives, namely CWS and INDH, where possible? Was this valuable? Where there any opportunities missed? Where can further cooperation occur?	Key informant interviews and working sessions, interviews with USAID and RTI, CWS, INDH.	Analyze interview questionnaires. Provide analysis on where further cooperation could occur.
14. How did the level of institutional collaboration between different Moroccan institutions/organizations (such as the DGCL and the Cour des Comptes) affect the project? What are the lessons learned from the experience?	Key informant interviews and working sessions, interviews with USAID and RTI.	Analyze interview questionnaires.
15. To what extent are project activities and/or practices replicable and ready for expansion to other regions? Do any regions the project worked in seem particularly open to further reform (either through political will or institutional ability)?	Key informant interviews and working sessions, interviews with USAID and RTI.	Analyze interview questionnaires and information from working sessions with USAID and RTI. Identify common themes.
16. What were the major challenges faced by the LGP? Did they overcome them? If so, how?	Key informant interviews and working sessions, interviews with USAID and RTI.	Analyze interview questionnaires and information from working sessions with USAID and RTI. Identify common themes.

B. EVALUATION METHODOLOGY

The evaluation methodology consists of:

- ✓ Rapid appraisal techniques consisting predominantly of individual key informant interviews, as well as interviews with groups of key informants. The key informant interviews will be semi-structured in nature and loosely based on a protocol developed for the LGP evaluation (Attachment A).
- ✓ In depth interview sessions with USAID and RTI. These sessions will be lengthier in nature and will include a broader range of questions that pertain to process, management, and strategic approaches.
- ✓ Literature review.
- ✓ Detailed review of strategic framework and corresponding performance data.

Data sources will be both internally and externally-derived.

C. IMPLEMENTATION PLAN

1. Key competencies

MSI will utilize an approach that will allow for an adequate evaluation sample, realistic timeframe, and sufficient time for analysis when conducting the LGP evaluation.

The table below outlines key competencies of team members in relation to each evaluation theme. For most themes more than one specialist will contribute know-how and experience to data treatment and analysis, under the direction on the Team Leader.

Evaluation themes	Corresponding specialists
1. Evaluate the impact of the credit rating system installed in Marrakech, Sale, and Casablanca. Will this credit rating system significantly impact the ability of municipalities to access capital markets? What is the broader impact on municipal finance reform?	Vincent Carbonneau, International Local Governance Expert Sabah Chraibi, National Local Governance Expert
2. Evaluate level of sustainability of project activities, including but not limited to trainings, credit rating system and citizen participation mechanisms. Specifically, evaluate the level of citizen participation in local governance mechanisms produced by LGP.	Maryam Montague, Team Leader Vincent Carbonneau, Local Governance Expert Sabah Chraibi, National Local Governance Expert
3. Evaluate the impact of the small grants program that provided funding to community-based organizations (CBO) to increase citizen participation in local governance.	Maryam Montague, Team Leader Vincent Carbonneau, Local Governance Expert
4. Evaluate impact of LGP activities (such as strengthening of <i>Cour des Comptes</i> , use of budget planning and management mechanisms, adoption of codes of conduct, strengthening of executive audit capabilities) on level of transparency in local government. Specifically, evaluate current projects work with the <i>Cour des Comptes</i> and offer "lessons learned" for future USAID programming.	Maryam Montague, Team Leader Vincent Carbonneau, Local Governance Expert
5. Evaluate to what degree the LGP complemented other USAID/Morocco DG activities. Were there any synergies between the Parliamentary Strengthening and/or the Political Party projects? Were there any opportunities missed?	Maryam Montague, Team Leader Vincent Carbonneau, Local Governance Expert Sabah Chraibi, National Local Governance Expert
6. Evaluate information technology component of the LGP? How useful were the products developed? Have they led to improved local government performance? Are they sustainable?	Maryam Montague, Team Leader Vincent Carbonneau, Local Governance Expert

<p>7. Evaluate the LGP’s impact on decentralization policy in Morocco? To what degree has the LGP’s efforts led to the institutionalization of greater citizen participation, increased transparency, and improved local government performance? Were there any opportunities missed?</p>	<p style="text-align: center;">Maryam Montague, Team Leader</p> <p style="text-align: center;">Vincent Carbonneau, Local Governance Expert</p> <p style="text-align: center;">Sabah Chraibi, National Local Governance Expert</p>
---	--

2. Timeline

A timeline for evaluation activities is provided as attachment C. The timeline is the product of extensive consultations with USAID/Morocco, RTI and key partners. Field visits were divided between the two teams to insure sufficient coverage. The teams join together for a number of critical visits.

Team 1:

- Vincent Carbonneau, Decentralization/Local Governance and Evaluation Specialist
- Sabah Chraibi, Morocco Decentralization and Local Government Expert

Team 2:

- Maryam Montague, Team Leader
- M’hammed Haddad, Data Collecting/Logistics Officer

D. DELIVERABLES

1. A Summary of Key Deliverables and Due Dates is provided below

Work plan	March 6
Mid term Meeting	March 16
De-brief and presentations with USAID/Morocco	March 27
Seminar Presentation on Key Findings	March 31
Draft Evaluation Report	April 16
Written Comments to Evaluation Team	April 23
Final Evaluation Report Submitted to USAID	April 30

An illustrative outline of the evaluation report is provided (Attachment B) and is based on USAID guidance.

2. Journée d’évaluation

One of the key deliverables of the evaluation will be a 30-minute presentation made at the beginning of the Evaluation Day discussions planned for March 31. Evaluation Day will bring all of

the key partners of LGP together to discuss the evaluation results. The presentation will help inform three working groups that will each explore a theme related to the project: Transparency, Civic Participation and Management Performance. Two of the three key team members will be presenting and will take part in the working groups to input evaluation results as opportune.

Attachment A: General Protocol – Revised

Questionnaire
<p>Introduction.</p> <p style="margin-left: 20px;">Name of Interviewee: Position and Organization: Contact Points: Date of Interview: The Summary was written by: Others Present:</p>
<p>1. Background.</p> <p style="margin-left: 20px;">Describe your level of familiarity with USAID's LGP program?</p>
<p>2. Overall Effectiveness.</p> <p style="margin-left: 20px;">Overall, How effective was the LGP project?</p>
<p>3. Training.</p> <p style="margin-left: 20px;">Did you receive any training/TA through LGP? ____ yes ____no</p> <p style="margin-left: 40px;">If yes, please indicate how difficult or easy it was to apply new knowledge, skills:</p> <p style="margin-left: 20px;">Very easy____; Fairly easy____; Possible, but difficult____; Very difficult____; Impossible____</p> <p style="margin-left: 20px;">Have there been any difference in output, performance (quality, quantity or other) or productivity as a result? In other words, <u>did something change</u>? Yes____ No____</p> <p style="margin-left: 20px;">If yes, describe the change that took place.</p>
<p>4. Successes.</p> <p style="margin-left: 20px;">What things are done differently/better <u>as a result primarily of</u> LGP assistance?</p>
<p>5. Challenges.</p> <p style="margin-left: 20px;">What aspects of the project were not particularly useful or could not be carried out? Why?</p>
<p>6. Sustainability.</p> <p style="margin-left: 20px;">To what extent have project activities continued beyond the period of USAID assistance? Specifically, are there any examples of processes or practices, initiated by LGP, that are continuing? From your point of view, what factors are most important in terms of ensuring that benefits continue?</p>
<p>7. Reliability.</p> <p style="margin-left: 20px;">To what extent do you believe that project activities and/or practices will be replicable and ready for expansion?</p>

8. Lessons Learned.

In retrospect, what could have been done differently in the project, knowing what you know now? (For example: Different project objectives, Different project activities or inputs, Different timeline, Other types of changes.

9. Advice/Future Activities.

What advice would you give to USAID to improve future programming? What future activities would be useful?

Attachment B: Outline of Evaluation Report

TABLE OF CONTENTS

ACKNOWLEDGEMENTS

PROJECT SUMMARY

This summary gives key information on the project including the following:

- Project name and Strategic Objectives (SO);
- Project Number;
- Life of the project (LOP);
- Implementing Partners and contract numbers; and
- Project Funding.

ACRONYMS

EXECUTIVE SUMMARY

I. INTRODUCTION

II. THE DEVELOPMENT PROBLEM AND USAID'S RESPONSE

A. THE PROBLEM STATEMENT

B. THE THEORY OF THE INTERVENTION

The Design of the Project

Amendments

III. PURPOSE OF THE EVALUATION

IV. RESEARCH DESIGN AND EVALUATION METHODOLOGY

V. FINDINGS

- A. Amendments in Response to New Opportunities
- B. Project Achievements: Meeting Targets and Deliverables
- C. Project Effects and Impact
- D. Project Sustainability

VI. LESSONS LEARNED

VII. CONCLUSIONS

VIII. RECOMMENDATIONS

- A. Stakeholder recommendations
- B. Final recommendations

IX. ANNEXES

Attachment C: Revised Timeline

Updated March 5, 2008

February 23-26	<i>Preparation and team planning phase, including document review</i>
March 1	Arrival in Rabat
Monday March 2 Rabat	09:00 – Team meeting 15:15 – In-brief with USAID/Morocco <i>Draft timeline and sample questions provided to USAID/Morocco for review</i>
Tuesday March 3 Rabat	09:00 – RTI/LGP Team 15:00 – DGCL / Wali 16:30 – DGCL / Direction des Finances Locales
Wednesday March 4 Rabat	09:30 – DGCL / Direction du Patrimoine 11:00 – DGCL / Direction des Affaires Juridiques 15:00 – Hal Minis (DC interview) 15:30 – IGAT <i>Final work plan and methodology developed</i>
Thursday March 5 Rabat	08:00 – RTI/LGP Team (cted – CWS Coordinator) 11:00 – INDH 14:30 – Audit Court
Friday March 6 Rabat	- DGCL / Direction des Finances Locales - DGCL / IT - MHUAE - Al Omrane <i>Work plan with finalized methodology provided to USAID/Morocco</i>
Saturday March 7 Rabat	<i>Analysis of previous week findings</i>
Monday March 9 Rabat	- CIGM - ANCLM 15:30 – DGCL / Direction des Affaires Juridiques (cted) - Oliver Wilcox, USAID (DC interview) - Ron Carlson (DC interview)
Tues, Wed, March 10-11	Aid Al Mawlid / Holidays - Local staff on holiday <i>Analysis of previous week findings</i> - Fitch Ratings (Paris interview)
Thursday March 12 Casablanca Teams 1 and 2 (First of two visits)	1. Code of ethics / Governance pact 2. “Jeudis de la gouvernance” 3. Credit rating Meetings: - Secretary Gal of Wilaya - Mayor - Ms. Tajamaad, Counsellor - Elected officials - Municipal staff / Association des Cadres - Secretary Generals of districts/ <i>arrondissements</i> - CSOs (?) - Private sector (?) - Omnidata - Christian Arandel, RTI/LGP COP

<p>Friday March 13 Nouaceur</p> <p>Teams 1 and 2</p>	<p>1. CWS 2. Income generating activities 3. Communal information system (SIC)</p> <p>Meetings: - President of commune - Secretary General - Caïd - Ennakhil's women cooperative - Local coordination committee - Slum organization</p>
<p>Saturday March 14 Rabat</p>	<p><i>Preparation of mid-review briefing</i></p>
<p>Monday March 16 Rabat</p>	<p>Meeting with RTI (morning) Mid-point review with USAID/Morocco (afternoon)</p>
<p>Tuesday March 17 Casablanca</p> <p>Team 1 (second visit)</p>	<p>1. PSP 2. Centre multifonctionnel 3. Income generating activities</p> <p>Meetings: - Governor - DAS - Local authorities - RTI local coordinator - Citizen groups - Centre multifonctionnel Arab Sehab - Cooperative for transforming dates - Other grantees</p>
<p>Tuesday March 17 El Hajeb</p> <p>Team 2 (travel: 2.5 hours)</p>	<p>1. PSP / Intercommunality</p> <p>Meetings: - Governor - DAS - Chef du Cercle - Presidents of communes - RTI consultant for PSP - Partner NGOs (?)</p>
<p>Wednesday March 18 Rabat</p> <p>Team 1</p>	<p>Meeting with RTI (morning) Meetings with NDI, IRI, other partners (afternoon)</p>
<p>Wednesday March 18 Errachidia</p> <p>Team 2 Travel: 3.5 hours (First day of two)</p>	<p>1. PSP 2. Centre multifonctionnel 3. Income generating activities</p> <p>Meetings: - Governor - DAS - Local authorities - RTI local coordinator - Citizen groups - Centre multifonctionnel Arab Sehab - Cooperative for transforming dates - Other grantees</p>

Thursday March 19 Témara Team 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. PSP 2. Code of ethics 3. CWS 4. Communal information system (SIC) 5. Urban applications <p>Meetings:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Governor (délimitation communale) - President of city council - Elected officials - Municipal staff - Social mediation unit - Citizen groups - Construction management unit - Team 1: Mohammedia
Thursday March 19 Errachidia Team 2	(second day of two)
Friday March 20 Salé Team 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Credit rating <p>Meetings:</p> <ul style="list-style-type: none"> - President of city council - Municipal staff - Inspection Régionale de l'Aménagement du Territoire (audits)
Friday March 20 Travel back to Rabat Team 2	Additional meetings in Rabat with LGP subcontractors & grantees
Monday March 23 Rabat	Complementary meetings with RTI and DGCL
Tues, Wed, Thurs, March 24-26 Rabat	<i>Data analysis and de-brief presentations developed</i>
Friday March 27 Rabat	De-brief and presentations with USAID/Morocco <i>Preliminary findings provided to USAID/Morocco</i>
Sat, Sun, Mon, March 28-30 Rabat	<i>Final report layout, division of tasks, final report writing begins</i>
Tuesday March 31 Rabat	AM: Presentation of the evaluation findings to MOLG and LGP partners PM: Depart Rabat
April 16	Draft evaluation report submitted
April 23	USAID provides written comments
April 30	<i>Final report provided to USAID/Morocco in French with English, appended executive summary to follow upon USAID approval of the report</i>

ANNEXE 3: PLANNING DE TRAVAIL FINAL

February 23-26	<i>Preparation and team planning phase, including document review</i>
March 1	Arrival in Rabat
Monday March 2 Rabat	09:00 – Team meeting 15:15 – In-brief with USAID/Morocco <i>Draft timeline and sample questions provided to USAID/Morocco for review</i>
Tuesday March 3 Rabat	09:00 – RTI/LGP Team 15:00 – DGCL / Wali 16:30 – DGCL / Direction des Finances Locales (cancelled)
Wednesday March 4 Rabat	09:30 – DGCL / Direction du Patrimoine 11:00 – DGCL / Direction des Affaires Juridiques 15:00 – Hal Minis, Technical Director, RTI (DC interview) 15:30 – IGAT <i>Final work plan and methodology developed</i>
Thursday March 5 Rabat	08:00 – RTI/LGP Team (cted – CWS Coordinator) 11:00 – INDH 14:30 – Audit Court
Friday March 6 Rabat	09:00 – DGCL / Direction des Finances Locales 11:00 – DGCL / IT 15:00 – MHUAE <i>Work plan with finalized methodology provided to USAID/Morocco</i>
Saturday March 7 Rabat	<i>Analysis of previous week findings</i>
Monday March 9 Rabat	11:30 – USAID 15:30 – DGCL / Direction des Affaires Juridiques (cted) 17:00 – DGCL / PSP
Tues, Wed, March 10-11	Aid Al Mawlid / Holidays - Local staff on holiday <i>Analysis of previous week findings</i>
Thursday March 12 Casablanca Teams 1 and 2 (First day of two)	1. Code of ethics / Governance pact 2. “Jeudis de la gouvernance” 3. Credit rating Meetings: 10:00 – Governor & Secretary General of Wilaya 11:00 – Idmaj Sakan 14:30 – Al Omrane
Friday March 13 Nouaceur Teams 1 and 2	1. CWS 2. Income generating activities 3. Communal information system (SIC) Meetings: 10:00 – President, Mr. Radi 1 st Vice-President and Representative of Cercle Ennakhil, Mr. Aboubakr Counselor, Mr. Chaoua Mustachar

	<p>Mr. Atou Mr. Samih, Communal Architect Direction Régionale de l'Habitat, Ms. Affalai Al Omrane, Mohamed Sabri Near East Foundation (NEF), Ms. El Atifi NEF, Mr. Khouyi</p> <p>14:00 – President, Ennakhil's women cooperative, Ms. Srir NEF, Social Facilitator, Ouarda Boujradi</p>
Saturday March 14 Rabat	<i>Preparation of mid-review briefing</i>
Monday March 16 Rabat	<p>09:30 – Ministère de l'Intérieur / DFCAT 14:00 – RTI 15:30 – USAID mid-point review</p>
Tuesday March 17 Casablanca Team 1	<p>(Second day of two)</p> <ol style="list-style-type: none"> Code of ethics / Governance pact "Jeudis de la gouvernance" Credit rating <p>Meetings:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor, Mr. Sajid - Ms. Tajamaad, Counsellor / <i>Jeudis de la Gouvernance</i> - Secretary General in charge of local governments at Wilaya - 4 Presidents of districts (<i>arrondissements</i>) - IGAT Inspector
Tuesday March 17 El Hajeb Team 2 (travel: 2.5 hours)	<p>1. PSP / Intercommunality</p> <p>Meetings:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secretary-General, Province of El Hajeb, Mr. El Aoual - Head of DAS El Hajeb, Mr. Arzaz - Head of Cercle of Agourai, Mr. Fettol - Head of DCL, Mr. Bouziar - President, rural commune Tamchachate, Mr. Benaïssa - President, rural commune Ras Ijmri, Mr. Ouassou - Member, commune Ait Yaazem, Mr. Ait Zaid - Member, rural commune Ait Oukhalfem, Mr. Arhimi - IRHUA, Mr. Lachkar
Wednesday March 18 Rabat (AM) Team 1	<p>07:30 – Fitch Ratings (phone interview) 09:00 – DGCL / Direction des Finances Locales (cted) 11:00 – CIGM 14:00 – RTI / Christian Arandel (COP)</p>
Wednesday March 18 Errachidia Team 2 (travel: 3 hours) (First day of two)	<p>1. PSP</p> <p>Meetings:</p> <ul style="list-style-type: none"> - RTI local coordinator, Mr. Krimou - Secretary-General, Province Errachidia, Mr. Halloul - Head DAS, Mr. Zeggragh - Head DAI, Mr. Majid - Mr. Azaou, PGL Coordinator - CLDH, Ferkla Oulia

Thursday March 19 Témara Team 1	Témara 1. CWS 2. PSP 3. Code of ethics 4. Communal information system (SIC) 5. Urban applications Meetings: - Secretary-General, urban commune Témara, Mr. Tolba - Head of DCL, Mr. El Malki - Head of Technical Services, Mr. Rihani - Procurement, Ms. Rhonrassi - Budget & Accounting, Mr. El Amine - Head of Human Resources, Mr. Ezzine - Economic & Social Services, Mr. Dhaikini - Conservatoire, Mr. Choukri - BMH, Ms. Lahjouji - Elected official, Mr. Mamadi
Thursday March 19 Errachidia Team 2	(Second day of two) 2. Centre multifonctionnel 3. Income generating activities Meetings: - Centre multifonctionnel Arab Sehab Ziz - Cooperative for transforming dates Aoufous
Friday March 20 Salé (AM) Team 1	1. Credit rating Meetings: - Mayor, Mr. Sentissi - Municipal staff
Friday March 20 Travel back to Rabat (5 hours / AM) Team 2	Travel back to Rabat - Ron Carlson, USAID/DC (phone interview)
Monday March 23 Rabat	Complementary meetings with RTI
Tues, Wed, Thurs, March 24-26 Rabat	<i>Data analysis and de-brief presentations developed</i>
Wednesday March 25 Rabat	11:30 – RTI 14:00 – USAID 17:00 – KPMG
Thursday March 26 Rabat	16:00 – ANCLM (phone interview) 17:00 – RTI
Friday March 27 Rabat	De-brief and presentations with USAID/Morocco <i>Preliminary findings provided to USAID/Morocco</i>

Sat, Sun, Mon, March 28-30 Rabat	<i>Final report layout, division of tasks, final report writing begins</i>
Monday March 30	09:00 – DGCL
Tuesday March 31 Rabat	Presentation of the evaluation findings to MOLG and LGP partners
Wednesday April 1	Depart Rabat
April 16	Draft evaluation report submitted
April 23	USAID provides written comments
April 30	<i>Final report provided to USAID/Morocco in French with English, appended executive summary to follow upon USAID approval of the report</i>

ANNEXE 4: LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Organisation	Nom et Titre
USAID	Ted Lawrence, Leader Démocratie et Gouvernance Tahar Berrada, CTO Ron Carlson, précédemment USAID/Maroc et USAID/DC
RTI	Larbi Rharbi, Directeur par Intérim, précédemment Coordonnateur Formations Riad Bensouiah, Spécialiste Gouvernance Participative Locale Laila Hamili, Spécialiste Genre et Communication Abdesslam El Omari, Spécialiste Technologies de l'Information Driss Benjelloun, Coordonnateur Villes Sans Bidonvilles Hal Minis, Directeur Technique Christian Arandel, anciennement Chef de Projet, Directeur Technique
DGCL Wali	M. le Wali Amina Benomar, Chargée de Mission Moultala, Chef de Division, Coordination Administrative
DGCL Direction du Patrimoine	Rachid Afirat, Directeur du Patrimoine
DGCL DAJEDC	Abdelwaheb Ourzik, Directeur des Affaires Juridiques
DGCL DFL	Abdelrhani Guezzar, Directeur des Finances Locales
DGCL Technologies de l'Information	Younès Sekkouri, Chargé de mission Moultala, Chef de Division, Coordination Administrative Mohamed Ouzahra, Chargé de Mission
DGCL PSP	Amina Benomar, Chargée de Mission
Ministère de l'Intérieur, DFCAT	Najat Zarrouk, Directrice Mustapha Aït Boualli, Administrateur J. Ariss, Administrateur Rachid Benabderrahmane, Informatiste Principal
IGAT	Karim Bennani, Responsable de la Formation au Pôle Support et Responsable Intérimaire du Pôle Audit Ibrahim, Inspecteur Laboudi, Ingénieur en Chef
INDH	M. El Hajjam, Adjoint au Coordonnateur INDH
Cour des Comptes	Ahmed Midaoui, Premier Président Mohamed Bastaoui, Président de la 2e Chambre Mohamed Hadhoudi, Président de la 3e Chambre Chefs de Départements
MHUAE	Fatna Chihab, Directrice de l'Habitat Social et des Affaires Foncières Melle Khrouz, Animatrice, Chargée du PGL
Al Omrane	Najib Lahlou, Membre du Directoire
CIGM	Mustapha Faik, Président
ANCLM	M. Skir, Secrétaire-Général
Fitch Ratings	Christophe Parisot, Directeur, Finances Publiques Internationales
KPMG	Fayçal Lahgazi, Président

Organisation	Nom et Titre
Casablanca	M. Jamaï, Gouverneur et Secrétaire Général de la Wilaya Omar Akhsas, Inspecteur de l'Administration Territoriale Abderrahmane Ifrassen, Directeur Général Idmaj Sakan M. Sajid, Maire Ms. Tajamaad, Adjointe au Maire Chargée de la Communication / <i>Jeudis de la Gouvernance</i> M. le Secrétaire Général en Charge des Collectivités Locales à la Wilaya 4 Présidents d'arrondissements Inspecteur de l'Administration Territoriale
Nouaceur, NEF	Malika El Atifi, Coordonnatrice PGL Ahmed Khouyi Ouarda Boujradi, Animatrice Sociale
Nouaceur	Abdelaziz Radi, Président de la Commune Mohamed Aboubakr, 1 ^{er} Vice-Président, Représentant du Cercle Ennakhil Hassan Chaoua Mustachar, Conseiller Said Attou Hassan Samih, Architecte Communal Abdelkrim Achari, CLDH Elhassania Affalai, Direction Régionale de l'Habitat Mohamed Sabri, El Omrane
Coopérative Artisanale des Femmes d'Ennakhil, Nouaceur	Saadia Sriar, Présidente
Témara	Mhamed El Malki, Chef DCL Skhirat-Témara Bousslam Mamadi, Elu Témara Zahra Lahjouji, BMH Abdelkrim Tuliza, Secrétaire-Général de la Commune Abdelaziz Rihani, Chef Service Technique Malika Rhonrassi, Service Marchés et Matériels Hassan El Amine, Service Budget et Comptabilité Amina Ezzine, Chef Service Ressources Humaines Brahim Choukri, Conservatoire Ali Dhaikini, Service Economique et Social
Salé	M. Sentissi, Maire Personnel municipal
El Hajeb	Banaïssa Tijani, Président de la Commune Rurale Tamchachate Aziz Aït Zaid, Membre de la Commune Tarik Arzaz, Chef DAS El Hajeb Sliman Arhimi, Commune Rurale Oukhalfem Abdelkader Fettol, Chef du Cercle Agourai Mohamed Bouziar, Chef DCL Lahcen Ouassou, Président de la Commune Rurale Ras Ijmri Mostafa El Aoual, Secrétaire-Général de la Province El Hajeb Tayeb Lachkar, IRHUAÉ
Errachidia, RTI	Abdelkader Krimou, Coordonnateur PGL
Errachidia	Ali Laouane, Président, Commune Rurale Ferkla El Oulia Said Azaou, Agent Accompagnateur du PGL au niveau de la Province

Organisation	Nom et Titre
	Tarik Ali Zegguragh, Chef DAS Aziz Majil, Chef DAI Azzedine Halloul, Secrétaire-Général Province
Errachidia, Commune Rurale Ferkla El Oulia	Ali Laaouane, Président de la Commune Rurale Ferkla El Oulia Mohamed Ibaazi, Représentant Fouad Korchi, 5 ^{ème} Vice-Président Addi Alou, Technicien INDH Youssef Rozkouri, Membre CLDH Mohamed Salas, Membre CLDH Mohamed Oubaba, Membre du Conseil Communal, Membre CLDH Lhoussain Maname, Membre CLDH Khalid Omari, Association Sonbola Abdelmohamed Ouhbi, Représentant Associatif
Errachidia, Centre Multifonctionnel, Arab Sehab Ziz	El Habib Ben Ahmadi, Président de la Fédération Sabah pour la Sauvegarde de l'Environnement de l'Oasis de Tafilelt Mohamed Msalek, Président Association
Coopérative El Ouaha, Aoufous, Province Errachidia	Fatima Lakghati, Présidente de la Coopérative Brahim Kabich, Gérant Fatima Oujama, Secrétaire Aïcha Ousbane, Ouvrière Zahra Ouchtal, Membre

ANNEXE 5: TABLEAU DE PROGRESSION DES ACTIVITES

IR 13.2. Improved Government Transparency
1. Strengthening regional audit courts
Activity 1. TA & training for judges and staff in public finance, local finance, and techniques for conducting budget and financial oversight of local government finances
May-Dec '05: <ul style="list-style-type: none"> • Financed per diem for Judge Advisor Daoudi to attend National Audit Office training in London • Sponsored 2 study tours for magistrates, including 1st President of Audit Court in London (INTOSAI) and Dublin (Global Working Group) • Met with Audit Court's Training Advisor to discuss 2005-07 draft training program
Activity 2. Seminars for Local Officials and administrators on the role of the regional audit courts, and on the principles and requirements of transparent financial management and reporting.
Apr-June '06 <ul style="list-style-type: none"> • Held 1-day seminar on "Ethics & Transparency in Municipal Management" – 170 pax • Works with DGCL to publish a special edition of the DGCL newsletter <i>Lettre des Collectivités Locales</i> re. above seminar
Activity 3. TA on conducting audits of local government activities & programs
Activity 4. Support for publication of Audit Court reports, including: making the reports available to the public within a reasonable time period and fostering their review through a media outreach program and other public fora
May-Dec '05: <ul style="list-style-type: none"> • Financed editing & printing of 7,00 copies of the Court's annual activity report and related information leaflet (MAD 400 k)
Activity 5. Support for Better Governmental Linkages (esp. Parliament): reporting relationship, timeliness of reports
Jan-Mar '06: <ul style="list-style-type: none"> • Assessed the Court's ICT needs: created platform "sous metier greffe"/clerk profession; equipped selected magistrates with laptops
Jan-Mar '06 <ul style="list-style-type: none"> • Little interest from the Court. A number of activities may be transferred and modifications requested
Apr-June '06: <ul style="list-style-type: none"> • Terminated partnership with Court through official USAID/RTI letter. Selected activities transferred to IGAT, CIGM, and Municipality of Casablanca (code of conduct)
MOD #6 – Sept. 13, '06
Delete section titled "Strengthen regional audit courts"
MOD #6 – Sep. 13, '06
New activity 1: Development of Codes of Conduct. This activity will be implemented on a pilot basis with the City of Casablanca and will be replicated in third year in other cities. Objectives: <ul style="list-style-type: none"> • Sensitize the elected officials and the communal personnel with the importance of ethics and the transparency with regard to municipal management • Define a normative framework (the code) defining the expected behaviors of elected officials and municipal staff when they fulfill their role and responsibilities. • Be used as a basis for the development of training modules of for ethics and transparency • Communicate with citizens on the importance and principles of good governance. <p>The development of codes of conduct is not only a goal in itself but it's a process that should allow the ownership of good governance concepts by all local actors.</p>
Jul-Sep '06 <ul style="list-style-type: none"> • Initiated work on development of 2 codes of conduct in Casablanca for employees and elected officials • Produced 1st draft of "Ethics" seminar proceedings

Oct-Dec '06

- Completed preliminary draft code of conduct for employees, in collaboration with working group of employees and KPMG
- Identified elected officials to form a core working group to develop code of conduct for elected officials

Jan-Mar '07

- Finalized draft code of conduct for employees. Preapproved. Final approval underway
- Defined working methodology to develop code of conduct for elected officials with core working group. Held brainstorming meeting on code of conduct for elected officials with stakeholders (25 pax)
- Finalized, printed and disseminated 5,000 copies of DGCL newsletter on Ethics and Transparency in Municipal Management, building on 2006 seminar

Apr-June '07

- Enlarged core working group on code of conduct for employees to include senior staff from 10 districts/*arrondissements*
- Code of conduct for employees adopted by the Association of Professional Employees of the City of Casablanca (Association des Cadres de Casablanca, ACC) – 150 members
- Began documenting real-life case studies to include in the code of conduct for employees and related trainings (KPMG)
- Developed 1st draft code of conduct for local elected officials

Jul-Sep '07

- Developed drawings to illustrate code of conduct for employees
- Senior management official appointed to lead internal consultation process on the commitments of the commune towards its staff
- Obtained approval by Mayor of Casablanca to develop a “Good Governance Pact” including both codes of conducts and commitments from the city towards its staff

Oct-Dec '07

- Finalized pedagogic version of code of conduct for employees (KPMG)
- Held seminar with ACC to present the code – 250 pax
- Produced final version of commitments of city toward its employees (KPMG)
- Finalized Casablanca Local Governance Pact. Ready for submission to the city’s executive board and council for approval
- Initiated process of developing codes of conduct in Témara. Held brainstorming session with employees & elected officials

Jan-Mar '08

- Casablanca Local Governance Pact approved by city’s executive council. 1st time a city in Morocco approves codes of conducts for employees and elected officials and makes commitments to its staff
- Held 2nd brainstorming session on codes of conduct with employees & elected officials in Témara – 16 pax

Apr-June '08

- Finalized published version of Casablanca guides
- Produced 1st draft code of conduct for municipal employees & elected officials in Témara

Jul-Sep '08

- Published and disseminated code of conduct for employees in Casablanca
- Finalized draft code of conduct for employees & elected officials in Témara

Oct-Dec '08

- Published and disseminated Casablanca's Local Governance Pact to municipal employees & elected officials; presented Pact (16 pax)
- Held 3 TOTs on implementation of code of conduct for employees of Casablanca districts
- Support to city of Casablanca re. codes of conduct completed
- Supported Témara to publish code of conduct
- Activity in Témara completed? More to follow?

MOD #6 – Sep. 13, '06

New activity 2 (replacing activity 3): Technical assistance on conducting audits. The contractor will provide technical assistance to IGAT, CIGM and selected Local Governments staff in carrying out financial and program audits of local government activities and programs. The technical assistance will include support for the developing of a methodology for identifying programs and activities to audit. Improving transparency implies the existence and use of several audit and control tools which include the following:

- An audit and control guide in compliance with to INTOSAI's standards
- Operational audit and management guides such as:
 - Methodology of control of a mission of operational audit
 - Guide for organizational systems
 - Guide of audit for communication
 - Guide of social audit
 - Guide of audit for information systems
 - Guide of audit for performance and systems of control

These guides will be initially tested on the ground in particular with selected Local Governments and validated thereafter. They will be edited, printed and published, printed and diffused. IGAT and CIGM staff will then attend training of trainer courses to enable them to train other IGAT, CIGM and Local Government staff.

Jan-Mar '06

- Trained IGAT on public speaking – 16 pax
- Trained IGAT & CIGM on pedagogic methods and management by objectives – 12 pax

Apr-June '06

- Trained CIGM on public speaking – 11 pax
- Trained IGAT on elaborating a training session – 24 pax

Jul-Sep '06

- Developed 11 draft audit control guides for IGAT, in collaboration with KPMG
- Trained IGAT on MS project – 11 pax

Oct-Dec '06

- Continued development of 11 audit guides on: Methodology to Conduct an Operational Audit Mission, Audit of Organizational Systems, Communication Audit, Social Audit, Information Systems Audit, Performance Monitoring Systems Audit, Estate and Dispute Management Audit, Estate Management Component, Dispute Component, Urbanism Audit
- Initiated development of 3 additional guides on: INTOSAI Norms for Audit & Control; Moroccan Norms for Governmental Audits, Inspections & Investigations; Financial & Accounting Audit of Local Authorities
- Held meeting with CIGM to develop TA program, building on IGAT TA program
- Presented audit and control norms to IGAT – 30 pax

Jan-Mar '07

- Obtained IGAT's approval for 8 of 11 audit-control guides
- Prepared training for operational & management guides for IGAT

Apr-June '07

- Finalized 8 of (now?) 10 audit guides (KPMG)
- Conducted WS to validate guides with IGAT inspectors (KPMG) – 35 pax

- Began implementation of TA program for CIGM. Agreed with CIGM on documents to be developed, including guides on: General Audit Methodology, Audit of Expenditures, IT Audit, Audit of Organizational Systems, Social Audit
- Began developing compendium Guidelines for IGs (with KPMG)
- Presented IGAT guides – 35 pax
- Held training on conducting “audits du patrimoine” – 40 pax

Jul-Sep ‘07

- Completed 10 of 10 audit guides and submitted 60 copies to IGAT (KPMG)
- Finalized 1st draft of 5 IG audit guides and compendium Guidelines for IGs

Oct-Dec ‘07

- Presented guides to CIGM (29 pax). Obtained approval of 5 IG audit guides by CIGM.
- Updated compendium Guidelines for IGs and submitted to CIGM for approval
- Trained IGAT on monitoring systems

Jan-Mar ‘08

- Finalized compendium Guidelines for IGs (KPMG)
- Agreed with DGCL to initiate the creation of internal audit units in the city of Marrakech. Sent memo on internal audits to Mayor

Apr-June ‘08

- Held training on methodologies to develop procedures for IGAT
- Held training based on case studies for IGAT, on: audit of local government organizational systems, audit of local government human resources management, audit of local government estate management (KPMG)
- Support to IGAT completed
- Published and disseminated 5 IG audit guides for CIGM and compendium Guidelines for IGs
- Held 1-day seminar on internal audits for elected official and senior staff of commune of Marrakech (KPMG). Developed detailed plan of action (KPMG)

Jul-Sep ‘08

- Prepared proposal on how to structure internal audit units for Marrakech (KPMG)

Oct-Dec ‘08

- Held training on how to use audit guides for IGs – 58 pax
- Support to CIGM completed
- Proposal to structure Marrakech audit units approved. Developed plan to set up audit structure. Developed internal audit guide (KPMG)

More under IR 13.2...

Apr-June ‘07

- At request of DGCL, developed plan of action to support implementation of 2008 local public procurement law reform
- Began drafting a project for decree to reform local procurement

Jul-Sep ‘07

- Held 1st consultation WS on ongoing local public procurement reform with municipal employees & local elected officials from Tensift-El Haouz & Souss-Massa-Draa in Marrakech – 60 pax
- Submitted draft decree to DGCL for approval

Oct-Dec ‘07

- Held 2nd consultation WS with elected officials & municipal staff from Tangiers-Tétouan and Taza-Al Hoceima-Taounate in Tangiers – 150 pax

<ul style="list-style-type: none"> • Held working group with public procurement managers to review proposed reform decree • Finalized draft decree <p>Jan-Mar '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held WS with local governments • Facilitated meeting with private firm representatives (public works, construction, engineering) to obtain their perspectives on changes • Finalized decree. Ready for circulation to ministries <p>Apr-June '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decree approved by DGCL. Ready for submission to Government's General Secretary <p>Jul-Sep '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provided assistance to Ministry of Interior to discuss decree with concerned ministries to ensure adoption by Government <p>Oct-Dec '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continued supporting Ministry of Interior to finalize decree. Helped draft introductory remarks for decree • Decree scheduled to be adopted by Government along with new finance law • Activity completed
2. Support to Executive Branch Audit and Inspection Operations
Activity 6. Training for Government Auditors and Inspector General staff on advanced auditing methods and investigatory techniques
<p>May-Dec '05</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluated training needs <p>Jan-Mar '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held TOT on public speech techniques & skills – 16 pax IGAT • Held TOT on pedagogic methods & results-oriented approaches - 16 pax IGAT/CIGM <p>Apr-June '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held 3 TOTs on public speaking, modules 3 & 4 on “How to prepare a training session” – 12 pax (6 IGAT, 6 CIGM) <p>Jul-Sep '06:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held training on Microsoft Project – 12 pax IGAT
Activity 7. Seminars and workshops for Inspectors General to exchange best practices & lessons learned
Activity 8. Development of IG guidelines on government auditing, investigations, inspections, and conducting external quality control reviews
See activity 2 above
Activity 9. Improving communication, including: issuance of semi-annual reports and letters to report serious problems and follow-up activity within a reasonable time period; reporting mechanism (e.g., a “numéro vert”) for government employees and the public to report waste, fraud and abuse; public information on rules, regulations, procedures, and budgets of government offices
I.R. 13.3 Improved local government performance
A. Improving the skills of local government representatives
Activity 1. Design and implement a training program for local elected officials and local government staff. Identify critical training needs and design training modules that complement existing programs currently implemented by DGCL, DFCAT and other actors. A training needs-assessment will include selected local governments and local authorities (wilaya, province) that may also benefit from this activity. Ensure that the program is anchored in one or several institutions to ensure its sustainability. The training will likely focus on

the following:

- ABCs of roles and responsibility of local elected officials
- Key good governance concepts: transparency, accountability, participation, performance and partnerships
- Participatory strategic planning
- Community based slum upgrading
- Planning and financing local economic development and infrastructure projects
- Communication and outreach skills
- Monitoring and evaluating municipal performance
- Public-private partnership for local service delivery

Partners: DGCL, DFCAT, INAU and the ANCLM.

Jan-Mar '06:

- Developed module on "Participatory Diagnostics"
- Identified training needs
- Validated training plans for provinces of Errachidia and Khénifra
- Developed module on "Roles & Responsibilities of Local Elected Officials"
- Completed 1st drafts of a series of modules for CBOs (communication, admin/financial management, accounting, project design)
- Developed module on public-private partnerships
- Developed PSP plans for Nouaceur, Rabat, RSZZ. Plan for Rabat validated
- Supported DGCL to produce one "PSP guide" and one lessons learned report for the period 2000-04 on local economic & social development plans

Apr-June '06

- Formed Training Committee with DGCL, Direction de la Formation/Min. Intérieur (DFCAT), ANCLM

Jul-Sep '06

- Started work on 7 training guides

Oct-Dec '06

- Produced 1st draft of training guide on Roles & Responsibilities of Local Elected Officials
- Initiated work on guides: Accounting & Financial Management for Associations, Project Design, M&E, Communication & Negotiation Techniques
- Identified consultant to conduct feasibility study on implementation of distance learning programs for TOTs within DGCL

Jan-Mar '07

- 1st draft of training guide on Roles & Responsibilities of Local Elected Officials under revision

Apr-June '07

- Held WS with elected officials to obtain participants' feedback on methodology used to develop guide on Roles & Responsibilities of Local Elected Officials – 20 pax
- Conducted feasibility study on distance (e-learning) system within DGCL

Jul-Sep '07

- Drafted 2nd version of guide on Roles & Responsibilities of Local Elected Officials/Local Governance Guide for Elected Officials
- Develop TOT modules and program on implementation of the law on local fiscal reform: state managed local taxes, local government own-resources, dispute resolution
- Submitted revised SOW for distance learning to DGCL for approval. Revisions include: integrate ICTs to ensure DGCL web portal is sustainable, develop education materials

Oct-Dec '07

- Produced final draft of Guide for Elected Officials and Local Governance in Arabic
- Produced 1st draft of Guide on Communication Techniques and Good Governance
- Initiated Guide on Local Fiscal Reform

Jan-Mar '08

- Produced 1st draft Guide on Local Fiscality and submitted to DGCL for review
- Started capacity-building of DGCL/Center for Publication and Communication (CPC) to produce pedagogic multimedia units

Apr-June '08

- Revised and resubmitted Guide on Local Elected Officials and Local Governance to DGCL for final approval
- Revised and resubmitted Guide on Local Fiscality to DGCL for final approval
- Assessed DGCL/CPC capacity. Held training on: processes for developing and publishing web-based communication and information units & basic computer skills, production of multimedia units
- Organized 2 seminars with DGCL and city of Casablanca on the roles of city administrators/managers in managing American, Canadian and French cities for central-level decision-makers, mayors of big cities, governors, and city of Casablanca elected officials and municipal staff – 134 pax

Jul-Sep '08

- Guide on Local Fiscality validated by DGCL
- Held training for DGCL/CPC on use of multimedia equipment and software. Equipped CPC with basic multimedia tools
- Developed TORs for a study on the role of General Secretaries within communal administration (in collaboration with DGCL). Mobilized international team for study

Oct-Dec '08

- Adapted guide on Proposals for Good Local Governance to revisions of communal charter
- Guide on Local Fiscal Management ready for publication. 2,000 copies to be published in Jan. '09
- Held additional training for DGCL/CPC. Provided assistance to finalize multimedia units. Submitted final report to DGCL with recommendations on further steps to strengthen CPC capacity
- Produced diagnostic on General Secretary's functions. Held WS to discuss results of study and present initial recommendations. Drafted report, including proposal for revised roles and profiles of General Secretary, draft statute and training plan

Activity 2. Training of Trainers/Facilitators. Training will cover steps and tools associated with the Participatory Strategic Planning (PSP) process and other topics be identified under the needs-assessment 13.3. Activity 1. Special emphasis will be given to facilitation and conflict mitigation skills and techniques. Trainees should represent all constituencies involved in the PSP process: local and national (devolved) government offices; civil society; private sector and urban development experts.
Partners: DGCL, DFCAT, INAU and ANCL.

May-Dec '05

- Produced draft PSP operational plans for region Rabat-Salé-Zaër-Zemmour (RSZZ), commune of Rabat, commune of Nouaceur
- Agreed with Wilaya of Casablanca to hold PSP trainings for Wilaya and commune of Casablanca
- Held 1st training on PSP in Rabat – 40 pax

Apr-June '06:

- Held 2 WS on roles & responsibilities of local elected officials in Nouaceur and Témara – 25 pax
- Held 3 WS on participatory local diagnostics for social development facilitators and INDH local committees in Mohammedia (30 pax), Khénifra (35 pax), Errachidia (20 pax)
- Initiated PSP processes in 4 communes in Errachidia (Ferkla Oulia, Aoufous, Erteb, and Arab Seb Ziz), with agreement between USAID and communes formalizing support
- Provided TA to local INDH committees to implement PSP diagnostics through the creation of local

field teams supported by 2 consultants

Jul-Sep '06

- Trained facilitators & local INDH committees to use tools to finalize participatory diagnostics
- Trained communal staff in Grand Tétouan area in approaches & methodologies to create local development plans

Oct-Dec '06

- Held WS on project design and M&E for local development facilitators in Prefecture of Rabat – 35 pax

Jan-Mar '07

- Held training on communication techniques for elected officials, technicians, local INDH committees, associations, NGOs in Rabat & Nouaceur – 65 pax
- Held training on development of local development plans for communal staff of 4 communes in Tétouan – 30 pax
- Held training on PSP for local INDH committees in 4 above communes – 80 pax

Apr-June '07

- Held 2 WS on PSP in Témara and one meeting to define a vision for the city
- Held seminar on budgeting for communes (in Rabat?)
- Held WS on guide on good governance & local elected official – 15 pax

Jul-Sep '07

- Held training on communication techniques and good governance for municipal employees, elected officials & civil society representatives in Témara – 27 pax
- Held training on PSP for local INDH committees in Ahlaf & Mellila, Benslimane
- Held training on tools & techniques to conduct participatory diagnostics for local facilitation team and representatives of Province of Benslimane
- Held training on communication techniques & gender-sensitive budgeting for members of Steering Committee in Témara

Oct-Dec '07

- Held training on communication techniques for elected officials & municipal employees in Benslimane – 15 pax
- Held training on accounting for small associations for ACC
- Held training on accounting & financial management for municipal staff in Casablanca – 30 pax
- Held training on local fiscality in Rabat & Immouzer – 87 pax

Jan-Mar '08

- Held 2 cycles of TOTs in Rabat & Immouzer, including 4 modules on: local fiscality managed by the State, fiscality managed by local governments, dispute management and resolution, pedagogy for adults – 80 pax
- Held training on communication in Marrakech – 37 pax

Apr-June '08

- Launched national training for local officials on: local fiscality managed by the State, fiscality managed by local governments, dispute management and resolution (in collaboration with DGCL)

Jul-Sep '08

- Provided training to all urban communes on local fiscal management – 1,470 pax (source: DGCL – likely overestimated according to RTI)
- Held training on communication, facilitation, audit and strategic management in Benslimane – 22 pax

<p>Oct-Dec '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held WS on local fiscality with Ministry of Interior; operational specifications validated – 25 pax • Worked with DGCL to develop training plan on fiscal management for rural communes: 42 training cycles will benefit 1,400 employees, starting Jan. '09
<p>More under IR 13.3...</p> <p>Oct-Dec '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responded positively to the request of the city of Casa to co-organize a program of conferences on key local governance issues as part of centennial celebrations <p>Jan-Mar '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-organized the 1st “Jeudis de la Gouvernance” on Mar 1, '07 on: The Professionalization of Local Elected Officials in a Modern Metropolis: Responsibilities & Challenges – 250+ pax/event <p>Apr-June '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-sponsored 3 “Jeudis de la Gouvernance” on : Elected Officials and NGOs: Partnership or Competition; Participatory Democracy vs. Deliberative Democracy: What role for citizens in local affairs; Financing City Development: Levers & Responsibilities – 250 pax/event <p>Jul-Sep '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Launched survey on the “Vision for Casablanca” <p>Oct-Dec '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-organized 3 “Jeudis de la Gouvernance” on: Public-Private Partnerships, The Reform of the Communal Charter, A Vision for the City of Casablanca – 200+ pax/event • A combined total of 2,300 pax attended the 7 “Jeudis de la Gouvernance” editions since start • Strong press coverage, including: 10 TV and 6 radio reports, 100 newspaper articles and full day’s coverage of last event by Aswat radio • 3 Ministers, President of Parliament, and representatives of the Ministry of Interior attended • 10+ elected officials of Casablanca, both from the majority and opposition, participated as panel members <p>Jan-Mar '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produced 1st draft of analytical summary of conference cycle • In 2008, LGP will provide limited support to the new cycle of “Jeudis de la Gouvernance” in the form of: brief studies on women’s participation in Casa municipal elections, and identification of international speakers on selected themes. Casablanca will fund new conferences with its own resources <p>Apr-June '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Issued RFP to conduct study on youth and cultural activities in Casablanca. Awarded to DS Marketing, which initiated work <p>Oct-Dec '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completed youth study in Casablanca. Discussed at October edition of “Jeudis de la Gouvernance”
<p>B. Participatory Strategic Planning (PSP) process</p> <p>Geographic coverage: Nouaceur, Témara, Rabat (region & city), Errachidia (Arab Seb Ziz, Aoufous, Erteb, Ferkla Oulia), Benslimane (Ahlaf, Mellila), Khénifra, Settat (Oulad M’rah, Loulad), El Hajeb, El Jadida, Settat (city)</p> <p>Activity 3: Documentation and dissemination of Moroccan best practices. Technical and financial assistance provided to ANCLM to collect, consolidate and disseminate information on successful participatory planning experiences in Morocco. Activities may include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information collection through a series of interviews with local and national actors and review of existing literature and documentation. • Organizing a lessons-learned workshop/conference that brings together actors from civil society, local

<p>and national governments, the private sector as well as national and international experts. The aim of the workshop will be to draw the principal lessons from the Moroccan experience and identify strategic avenues to further promote PSP approaches at the local and regional levels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publication: Results from the information collection and process and the workshop will be integrated in a short publication aimed at local governments and civil society actors. • Web-site: a web site will be created as a tool to further disseminate and exchange information. <p>Partners: ANCLM.</p>
<p>Apr-June '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funded organization of the ANCLM 2006 Annual Congress, resulting in adoption of the association's 2006-2007 work plan – 1,000 pax • Launched preparation work for the Moroccan Best Practices Workshop <p>Jul-Sep '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalized and delivered web site for ANCLM <p>Whatever happened to the Moroccan Best Practices Workshop?</p>
<p style="text-align: center;">MOD #6 – Sep 13, '06</p> <p>Add the following sentence to the description section:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technical assistance to the ANCLM in conducting a national survey on the state of local governance in Morocco
<p>Jul-Sep '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provides TA to ANCLM to conduct national survey on practices and road blocks to good governance in local governments <p>Is there a survey?</p>
<p style="text-align: center;">MOD #6 – Sep 13, '06</p> <p>Activity 2.1. Design and implement training for local associations. Design and implement a training program for local associations involved in the implementation of INDH projects supported by USAID, including 3 training modules:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financial management of local associations • Small project design and implementation • Association involvement in Income generating activities
<p>Jul-Sep '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held training in admin/financial management for local associations in Errachidia – 18 pax <p>Oct-Dec '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held 2 WS on accounting & financial management for local associations involved in local INDH committees in Nouaceur & Rabat • Held training on accounting & financial management for associations in Nouaceur – 26 pax • Trained CSOs/CBOs in accounting & financial management for associations in Rabat – 24 pax • Trained CSOs/CBOs on creating & managing “associations de quartiers” for associations – 20 pax • Held training on household budgets for associations in Nouaceur – 20 pax <p>Jan-Mar '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Started developing guide on financial & accounting management for local associations involved in the INDH <p>Apr-June '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completed one guide on accounting for local associations • Second guide on financial management for local associations under development <p>Jul-Sep '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held training on accounting for local associations in Benslimane – 20 pax • Completed 2nd guide on financial management for local associations

Oct-Dec '07

- Finalized Guide on Simplified Accounting for Small Associations. Ready for publication
- Produced final version of Guide on Financial Management for Associations
- Produced 1st draft of Guide on Small Project Design
- Held training on project design & project management (projets de proximité) for associations in Nouaceur – 19 pax
- Held training on project design & project management for associations in Mohammedia – 35 pax

Jan-Mar '08

- Produced final draft of Guide on Local Project Design
- Held training on accounting and communication techniques for associations taking part in the Social Support Unit in Hay Salam/Marrakech – 25 pax
- Held training on project design & project management for associations in Benslimane – 28 pax

Apr-June '08

- National INDH committee approved Guide for Simplified Accounting
- Held 2 trainings on project design for civil society representatives and Social Support Unit in Hay Salam/Marrakech (projets de proximité)
- Held training on advocacy & fundraising for associations in Marrakech – 22 pax
- Held training on advocacy & fundraising for associations in Errachidia – 17 pax

Jul-Sep '08

- Published Guide for Simplified Accounting
- Held training on communication techniques for local associations & local governments in El Hajeb. Also held training on accounting for associations
- Held training on simplified accounting & initiation to financial management for associations in El Hajeb – 24 pax

Oct-Dec '08

- Held training on project design and management for local associations in El Hajeb – 34 pax

MOD #6 – Sep 13, '06

Activity 2.2. Study on regionalization and governance. Designed at the request of the Meknes-Tafilalet region. Consists of in-depth study that will analyze the results of 10 years of implementation of regional policy reform based on the experience of three regions: Meknès Tafilalet, Tangiers-Tétouan and Greater Casablanca. Focus on:

- Identifying and understanding the mechanisms of regional action
- Identifying regional contribution to development
- Highlighting obstacles to an effective regional action
- Proposing measures and actions that could strengthen the “know-how” of regional actors

Identifying the elements that could guarantee a greater coherence and effectiveness of regional action particular insofar as its impact on local governance and democracy is concerned.

Apr-June '06

- Developed TORs for study on impact of regionalization policies in place in Morocco for the past 10 years, focusing on Meknès-Tafilalet

MOD #11 – Apr 25, '08**Delete Activity 2.2. Study on regionalization and governance**

Activity 4. Public awareness. The contractor will design a national information strategy/public information campaign to raise public awareness regarding decentralization in general (fiscal, administrative and political decentralisation) and on-going PSP efforts in particular with attention paid to “success stories”. Specific activities might include:

- Organization of media awareness workshops aimed at ensuring that the media understand the issues and adequately cover them
- Implementation of an awareness campaign through local and national media, especially radio
- Organization of community-based and focused awareness activities where the project is implemented.

Partners: ANCL, the DGCL and target regions and communes.
<p>Apr-June '07</p> <ul style="list-style-type: none"> Participated in info day on INDH in Benslimane. Presented LGP achievements in Errachidia <p>More?</p>
<p>Activity 5. Support to monitoring and tracking the implementation of the local economic development plans at the communal level. Support DGCL, the High Commissioner for Planning (HCP) and targeted local governments in their efforts to monitor and track the implementation of local economic development plans. TA may include:</p> <ul style="list-style-type: none"> Replication of the Communal Information System (SIC) in all participating local government units, similar to the one that was developed with USAID assistance in the commune of Agadir Development of a city development strategy for at least two selected cities Development and implementation of a communal performance monitoring and evaluation framework including nationwide benchmarking. Training to communal staff, elected officials as well as DGCL and HCP staff in performance monitoring and benchmarking <p>Partners: DGCL and the HCP and the targeted local government units.</p>
<p>May-Dec '05</p> <ul style="list-style-type: none"> Produced diagnostic report re. integrated planning and budgeting system activity (PA Services Conseils) Evaluated SICs in Agadir and Aourir <p>Jan-Mar '06</p> <ul style="list-style-type: none"> Finalized Agadir and Aourir SIC evaluation report Developed web-based interface for revised SIC Held "Consultation & Information Day" on SIC for 15 urban & rural communes – 101 pax Completed final diagnostic report for integrated planning and budgeting system (SIPGB) At request of Casablanca, provides TA to implement the city's "single window for communal services". Installed SIC <p>Apr-June '06</p> <ul style="list-style-type: none"> Subcontract with PA Services Conseils terminated Revised SOW for the component Held 3 WS to collect feedback on SIC from end users in Mohammedia, Témara, Meknès, Rabat and Casablanca, focusing on: Budgeting and Human Resources, Estate Management Housing and Urbanism, Equipment and Infrastructure Held WS on SIC/human & financial resources – 48 pax Held WS on estate management Held WS on human & financial resources (?)
<p style="text-align: center;">MOD #6 – Sep 13, '06</p> <p>New Activity 5: Support to elaboration and implementation of local development plans. Support partner local governments in elaborating and implementing local strategic plans including focusing on economic and social development and institutional capacity building as requested by the local governments. TA will include:</p> <ul style="list-style-type: none"> Installation of communal data base Technical assistance in planning and organizing and coordinating the strategic planning process Technical assistance in drafting action plans and recommendation Training to communal staff, elected officials in participatory strategic planning and performance monitoring and benchmarking Documentation and dissemination of experiences
<p>Apr-Jun '06</p> <ul style="list-style-type: none"> Trained local development facilitators in Mohammedia & Nouaceur – 26 pax Trained local development facilitators in Khénifra – 39 pax Trained local development (INDH) facilitators in Errachidia – 27 pax

Jul-Sep '06

- Hired 20 agents & supervisors from local civil society forming 5 teams to establish participatory diagnostics in the 4 target communes in Errachidia
- Held 68 public forums to carry out participatory diagnostics for local planning – 7,000 pax
- Held 20 consultative meetings to elaborate participatory diagnostics
- Facilitated approval of 4 local INDH action plans for year 2006 in target communes
- Launched PSP process for the Plan de Développement Economique et Social in Mohammedia
- Held training on “monographie fonctionnelle” in Errachidia – 12 pax
- Held training on PSP in Tétouan – 24 pax

Jan-Mar '07

- Finalized diagnostics for Arab Seb Ziz, Aoufous, Erteb & Ferkla Oulia, Errachidia
- Partnership agreement between USAID and Province of Errachidia signed
- Inaugurated Center for Human Development in Arab Sabah Ziz, Errachidia
- Financed Akkari multiservice center in Rabat (INDH)
- Held WS on PSP in Témara – 10 pax
- Held training on PSP in Errachidia – 74 pax
- Held information day on work conducted in Errachidia – 170 pax

Apr-June '07

- Initiated PSP process in the Province of Benslimane, focusing on the communes of Ahlaf and Mellila
- Initiated PSP process in Témara. Developed action plan for the process. Created Steering Committee
- Held training on PSP in Témara – 35 pax
- Held WS on PSP/vision 2025 in Témara – 45 pax
- Held 2nd training on PSP/diagnostic & orientation in Témara – 25 pax
- Held information day on urbanism in Témara – 38 pax
- Held information day on INDH in Benslimane – 182 pax

Jul-Sep '07

- Translated in Arabic and disseminated diagnostic reports for 4 target communes in Errachidia
- Provided TA to facilitators in Errachidia to gather data needed to develop local development plans
- Initiated PSP process in Ahlaf. Hired local facilitation team of 9
- Held training on PSP in Benslimane – 20 pax
- Held training on participatory territorial diagnostic in Benslimane – 25 pax

Oct-Dec '07

- Supported 4 target communes in Errachidia to produce 1st draft of communal development plans
- Co-organized 64 public forums with residents of douars (½ for men and ½ for women) in Ahlaf and Mellila, Benslimane. Held consultation WS with all stakeholders
- Produced 1st draft of diagnostics for Ahlaf and Mellila, Benslimane
- Held 4 consultation WS on urban development planning in Témara, on: Urban Development and Equipment, Strategic Orientation in the Housing Sector, Land Markets and Urban Development Partners, Human Development and the Environment
- Initiated communal redistricting activity in Témara with 10 communes
- Provided support to DGCL to draft a guide for strategic planning in rural areas

Jan-Mar '08

- Contributed to finalizing local development plans in 4 target communes in Errachidia. Plans approved by communal councils. Held WS to present plans to other communes and interested actors, including international donors (79 pax)
- Canadian International Development Agency (CIDA) will use communal development plans as models for PSP activities they are supporting in Northern Morocco
- Finalized reports on participatory territorial diagnostics in Benslimane
- Held training in communication and facilitation techniques for provincial employees in Benslimane –

22 pax

- Co-organized consultation WS on Urban Development Plans and Documents in Témara – 40 pax
- Prepared final report on revising communal boundaries for all communes in Témara
- Proposed program to develop a strategy to eradicate slum housing in the Prefecture of Témara-Skhirat approved by authorities (30,000 households)

Apr-June '08

- Provided support to 4 target communes in Errachidia to update communal development plans and mobilize resources for implementation. Held training on advocacy and resource mobilization for provincial and local INDH committees – 17 pax
- Held WS to communicate results of participatory territorial diagnostics in Ahlaf and Mellila, Benslimane – 50 pax
- Began support to develop communal development plans in 2 target communes in Benslimane in collaboration with local INDH committees and services of the Province
- Launched PSP process, focusing on INDH, in Ouled Mrah and Loulad in Province of Settat. Formed PSP team, including lead consultant and local facilitators
- Initiated discussions with provinces of El Hajeb and Meknès-Tafilelt re. developing an intercommunal development plan in the district/*cercle* of Agourai (5 rural & 1 urban communes)
- Launched support to city development strategies in pilot cities of Settat (27 pax) and El Jadida (in collaboration with DGCL and World Bank). Provided TA to develop territorial diagnostics and identify a development vision for 2030
- DGCL guide on PSP for rural communes finalized. Awaiting approval

Jul-Sep '08

- Continued support activities in 4 target communes in Errachidia
- Finalized communal development plans in Ahlaf and Mellila, Benslimane
- Completed participatory diagnostics in Ouled Mrah and Loulad, Settat
- Launched intercommunal participatory process in El Hajeb (59 pax). Initiated data collection in Agourai. Held PSP training for local stakeholders (34 pax)
- Held training on communication and facilitation – 33 pax
- Prepared final report for PSP activities in Témara. Activity completed
- Provided TA support to Settat and El Jadida to develop territorial diagnostics and a development vision for 2030. Held training on participatory territorial diagnostics in Settat (16 pax). Activity completed
- DGCL PSP guide for rural communes validated. Ready for publication

Oct-Dec '08

- Continued activities in 4 target communes in Errachidia
- Communal development plans in Ahlaf and Mellila, Benslimane approved – 50 pax
- Participatory diagnostics in Ouled Mrah and Loulad, Settat approved – 33 pax
- Finalized reports on constraints and opportunities in promoting local development in El Hajeb. Drafted local development strategy for Agourai (ongoing)
- DGCL PSP guide for rural communes published and disseminated

MOD #13 – Feb 5, 2009

Period of performance extended. Expected completion date for activity: January 2009. One of 11 development plans at risk of not being completed.

C. Regional participatory strategic planning

Activity 6. Creation of a regional information system (RIS). Will serve as a tool for monitoring the progress achieved in the implementation of the regional plan and serve as a depository of critical economic and social information. Should use the SIC as a reference but will be specifically tailored to the functions of the regional councils. Members of regional PSP units will be trained to use the system.

Partners: Target regions.

<p>Activity 7. Training in PSP at the regional level. Training will be provided to regional council members and employees, representatives of regional associations and agencies, academies, and private sector leaders. Partners: Trainers trained under 13.3. Activity 1.</p>
<p>Activity 8. Regional development plans. Support efforts of the regional council to adopt regional development plans using PSP tools and methodologies. Specific activities may include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assessment of 2005-2009 regional Economic and Social Development Plans. • Implementation of a PSP process to: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopt a regional vision ▪ Identify strategic objectives ▪ Select investment priorities ▪ Adopt a monitoring and evaluation plan. • Setting up a regional PSP coordination unit: this unit would have as its main objective to coordinate the action of local governments, regional government agencies as well as non-governmental actors. The unit will also be charged with monitoring the implementation of the economic development plans. • Organization of regional dialogue events/seminars on major economic development and equity issues as related to the implementation of the Economic development plans. <p>Partners: Regional Councils, Regional Investment Centers, High Commission, DGCL</p>
<p>D. Development of an integrated system for Budget Planning and Management</p>
<p>Activity 9. Integrated budgeting and planning. Activity should start with designing the central budget planning/preparation system at DGCL – including its methodology, components, budget preparation and monitoring procedures, computer applications and performance indicators – and end with the system implementation in site (technical assistance and training). Partner: DGCL.</p>
<p style="text-align: center;">MOD #6 – Sept 13, '06</p> <p style="text-align: center;">Delete section C and section D. Replace with:</p> <p>New Activity 9: Global study on the local government information system (LGIS/SICL). The DGCL intends to create an information system that will meet the evolving needs of both decentralized and deconcentrated local authorities as well as the central level. This system would consist of two principal levels:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A level consisting of structured information that is accessible via different software that meets the needs of each individual user • A level consisting of a platform of exchange between the various levels of government that will enable the DGCL to more effectively fulfill its mission as “tutelle.” Each government level will have access to the information in accordance with its roles and responsibilities as defined by laws and regulations. <p>Some elements of this system are already in place or are being developed, but there is no unified global vision of this system and no overall architecture that will ensure that it is coherent and actually meets the needs of the concerned levels of government. The DGCL has therefore requested support from USAID in conducting a study that will propose a vision, architecture and a strategy for the development of the Local Government Information System. Activities implemented by the contractor will include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selecting and hiring the team that will conduct the study • Coordinating and overseeing the team’s work and quality control of deliverables • Organizing a study tour to the US to sensitize the DGCL to different approaches to using information systems for improved governance and transparency.
<p>Jul-Sep '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Developed TORs to conduct global study for comprehensive LGIS <p>Jan-Mar '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposed approach for global study of LGIS approved by DGCL • Started preliminary work on local government gateway “Portail des Collectivités Locales” • Developed concept of a capacity-building center “Centre de Compétences” that would serve as training center & data information center

Apr-June '07

- Held training on content management system (CMS) for DGCL staff related to use of local government gateway – 30 pax
- Team working on LGIS nearly collapsed as 2 consultants left suddenly. Team is reshaped

Jul-Sep '07

- One module of global study approved by DGCL

Oct-Dec '07

- Launched RFP for development of architecture of LGIS

Jan-Mar '08

- Selected OMNIDATA to develop architecture of LGIS
- Held initial planning meeting with OMNIDATA and DGCL

Apr-June '08

- Proposed OMNIDATA work plan approved by DGCL
- Collected data in the field in: Fès, Tétouan, Marrakech and Ain Tizgha (OMNIDATA)
- Held seminar to present initial results
- Produced 1st draft of benchmarking study

Jul-Sep '08

- Completed LGIS study. Finalized TORs for LGIS
- Efforts to conduct a benchmark study did not yield expected results, as a few companies only responded to requests for information. DGCL will launch official request for expressions of interest

Oct-Dec '08

- All deliverables completed and submitted to DGCL (OMNIDATA). Activity completed.

Activity 9-1: Contribution to the implementation of the LGIS. In a first phase the contractor will support the efforts of the DGCL by developing and deploying a limited number of applications at the communal level. In particular, the contractor will deploy in partner's communes a communal data base (revised SIC) that will be used as a planning and evaluation tool and will become a component of the Local Government Information System. It will provide decision makers with the synthesis of information produced by professional applications. The contractor will also contribute to the development and deployment of a limited number of professional applications to be used by Moroccan communes. These applications will include:

- Estate management application
- Urban and housing development application
- Civil register application
- Budget and accounting application (note the contractor's support will be limited to technical assistance and training should the DGCL request it)

In a second phase, the contractor will concert with USAID and DGCL to determine which recommendations from the global study the project will support.

Geographic coverage: Témara, Nouaceur, Tangiers

Jul-Sep '06

- Developed TORs for 2 professional software applications: urban development & municipal estate management
- Initiated needs assessments (training & equipment) in Témara and Mohammedia

Jan-Mar '07

- Supported Ministry of Interior to develop national computerized reporting system for civil register statistics. Will be integrated in the LGIS
- Deployed 1st application on construction permits management in Témara
- Held WS on SIC in Rabat

Apr-June '07

- TORs & prototype for budget application approved by 5 communes and submitted to DGCL for approval
- Developed 1st draft prototypes for applications, including: human resources management, accounting & local taxes, estate management, civil-state registry
- Equipped and trained Témara to test application on construction permits management
- Held WS on budget module; module validated – 10 pax

Jul-Sep '07

- Equipped city of Témara with computers & wireless network. Held training on use of urban development application
- Launched RFP for local fiscal management application
- At request of DGCL, launched study to develop a national and local birth and death registry systems
- Began work for development of national human resource database

Oct-Dec '07

- Awarded fiscal management application to Manal Management
- Finalized study on national and local birth and death registry systems. Proposed TORs approved by DGCL

Jan-Mar '08

- Delays (at DGCL) in appointing a focal point for fiscal management hampered start of activity
- Finalized human resource database application. Awaiting DGCL approval
- Construction permits management application operational in Témara. Will be installed next in Tangiers

Apr-June '08

- Proposed Manal Management work plan approved by Steering Committee
- Collected data in the field in Bouznika, Ain Tizgha and Marrakech (Manal Management)
- Produced 1st draft report (Manal Management)
- Revised human resources database application (ID Consulting)
- Installed construction permits management application in Nouaceur

Jul-Sep '08

- Completed data collection process for fiscal management application (Manal Management)
- **A difference of opinion arose in understanding of TORs between Manal Management and DGCL. Activities may be cancelled**
- Human resources database application validated by DGCL/HR department
- Began deploying construction permits management application in Tangiers

Oct-Dec '08

- Resolved difference of opinions on fiscal management application between Manal Management and DGCL. Work resumed. **Completion delayed till March '09**
- All contractual deliverables re. human resource database application submitted to DGCL. Activity completed
- Installed and tested construction permits management application in Tangiers. Activity completed

MOD #12 – Feb 5, '09

Period of performance extended till June '09. Fiscal management activities delayed because of: 1) non availability of critical information to be provided by local government partners; and 2) dispute with subcontractor regarding interpretation of SOW.

E. Improving the Governance of Cities by Facilitating Access to Long Term Financing
Geographic coverage: Casablanca, Marrakech, Salé
<p>Activity 10. Credit rating for local government. Conduct a competition among rating agencies to select a firm to provide a national scale rating to a set of local governments. (Fitch Ratings has already issued such a rating for Morocco at the national level). The contractor will negotiate the terms of the rating agreements to include an initial rating and at least three follow up ratings for each local government. Partners: Target local governments, DGCL, rating agency.</p>
<p>Jan-Mar '06</p> <ul style="list-style-type: none"> Assessed the Credit Rating Authority (DCA) experience in Morocco Conducted financial analysis of Rabat, Salé, Tangiers, Tétouan, Casablanca, Agadir, and Marrakech <p>Apr-June '06</p> <ul style="list-style-type: none"> Produced preliminary ranking of target communes: Agadir, Marrakech, Rabat <p>Jul-Sep '06</p> <ul style="list-style-type: none"> Salé, Casablanca & Marrakech selected as pilot cities TORs developed for competition among international credit rating agencies <p>Oct-Dec '06</p> <ul style="list-style-type: none"> Selected Fitch Ratings to conduct rating of 3 target cities <p>Jan-Mar '07</p> <ul style="list-style-type: none"> Finalized contract with Fitch Ratings Fitch mission 1: presented credit rating methodology to selected municipalities; collected requested information Fitch mission 2: initiated rating process in 3 target municipalities <p>Apr-June '07</p> <ul style="list-style-type: none"> Completed report on LGP institutional framework (Fitch) <p>Jul-Sep '07</p> <ul style="list-style-type: none"> Convinced DGCL to submit rating reports to target cities <p>Oct-Dec '07</p> <ul style="list-style-type: none"> Presented rating reports to target cities (Fitch) Obtained approval from DGCL, Ministry of Finance and 3 target cities to publish ratings Given delays in publishing ratings due to hesitations by DGCL, Fitch will not be in a position to conduct a 2nd rating of 3 target cities before end of project, as initially envisioned <p>Jan-Mar '08</p> <ul style="list-style-type: none"> Published credit ratings for 3 target cities (Fitch) <p>Jul-Sep '08</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitated meeting between local government officials and Moroccan financial institutions to discuss results of ratings and prospects for local government financing – 44 pax
<p>Activity 11. Improving the creditworthiness of selected local governments. Work with the selected local governments to build on the strengths and overcome the weaknesses identified in each initial rating and each subsequent follow up rating. The objective is to improve the creditworthiness of the local governments to the point that they achieve an investment grade rating on the Moroccan national rating scale within three years. Partners: Target local governments, DGCL.</p>

MOD #13 – Feb 5, '09
New Activity 11.1. Strengthening local governments' capacity to achieve their fiscal potential. Work with 4-5 selected governments (large cities) to ensure they are capable of mobilizing an increasing share of their fiscal potential. Conduct a rapid diagnostic of the cities's fiscal potential with a focus on taxes that show a greater potential to generate significant additional revenues. The diagnostic will identify key causes for low levels of tax collection. RTI will use the assessment to develop a revenue mobilization plan in close coordination with senior staff and elected officials of the concerned cities. The plans will identify concrete steps for the cities to take to improve tax revenues. Partners: Target cities.
MOD #13 – Feb 5, '09
New Activity 11.2. Developing standard information packages to facilitate access to capital markets by local governments.
MOD #13 – Feb 5, '09
New Activity 11.3. Designing and implementing a capacity building program for General Secretaries of Communes
Activity 12. Structuring long term financing for selected local governments. Work with (target) local governments to structure long term financing for investments related to their city development strategies, and/or their slum upgrading programs. The consultant will work as the local governments' advisor and will also work with private financial institutions (particularly capital market institutions) to prepare investment packages that are bankable and affordable on market rate terms. In consultation with USAID, the consultant will take into consideration the possibility of using Development Credit Authority (DCA) as a means of overcoming market imperfections that constrain private long term financing of local government investments. Where appropriate, the contractor will prepare the necessary documentation to include DCA guaranties in the financial structures they develop for the local governments. Partners: Target local governments, DGCL, private financial institutions.
MOD #6 – Sep 13, '06 Delete Activity 13.2.12
F. Support GOM's "Cities without Slums" Initiative
Geographic coverage: Nouaceur, Casablanca, Mohammedia, Meknès, Salé, Kénitra, Témara, Mansouria
MOD #6 – Sep 13, '06 Component renamed: Citizens Initiatives and Social Mediation
Activity 13. Civil society assessment. Conduct a diagnostic of civil society in designated slum communities and cities where the project is implemented. The assessment will focus on community based organizations and city-wide associations that have a mandate to work in the poorest urban communities. It will identify existing CBOs and NGOs, conduct a rapid assessment of their capacities and propose priority areas for capacity strengthening. Where necessary, it will recommend steps for development of new CBOs in slum communities targeted by the project. Partners: NGO subcontractors/affiliates, MHUAE
May-Dec '05 <ul style="list-style-type: none"> Finalized TORs and methodological tools for civil society evaluation
Apr-June '06 <ul style="list-style-type: none"> Initiated activities on civil society evaluation and local plans for social action in Salé & Témara (with Enda-Maghreb) and Meknès & Kénitra (with AMSED) Held information session for partner associations on the local plan for social action
Jul-Sep '06: <ul style="list-style-type: none"> Completed socioeconomic study of <i>Bidonville Ancien Combattant</i>/Meknès. Presented study to local authorities & partners (AMSED) Completed socioeconomic study of Ennakhil/Nouaceur (NEF)

- Completed interviews and analysis of local associations in Salé & Témara (Enda-Maghreb)
- Conducted feasibility study for creation of women's cooperative
- Evaluated training needs of local associations in Ennakhil/Nouaceur (NEF)

Jan-Mar '07

- Conducted mid-term evaluation of CWS component addressing in particular delays in Meknès-Tafilelt & Salé
- Conducted socio-economic diagnostic in Lacheheb, Ouarda & Chérif in Mohammedia (NEF)
- **LGP support to socio-economic diagnostic in Ancien Combattants/Meknès ceased after decision of authorities (Wilaya, Al Omrane)**
- Revised preparations for participatory diagnostic in Bachkou/Casa due to a decision by authorities to change intervention from restructuring to re-housing (SFCG)
- Held 1st meeting with local committee for upgrading project in Ouled M'barek/Kénitra. Hired social animators & consultants
- **Ceased grant agreements with Enda-Maghreb and AMSED given problems encountered in Salé, Témara & Meknès**

Apr-June '07

- Completed participatory diagnostic in Bachkou/Casablanca (SFCG)
- LGP prevented from conducting field investigations in Ouled M'Barek/Kénitra during pre-electoral period
- Completed diagnostic in Lacheheb, Ouarda & Chérif in Mohammedia. Presented to Governor & Al Omrane (NEF)
- Completed diagnostics in Bechaqchaq and El Kouri in Mansouria. Presented to Governorate & Al Omrane (NEF)

Activity 14. Capacity development program. The contractor or the NGO sub-contractor/affiliate) will design and implement a program aimed at developing the capacity of civil society organizations in the slum communities and cities where the project is implemented with a focus on community based organizations. The specific content of the program will be determined by the results of the assessment, it is however anticipated that it may include some of the following:

- CBO governance, administration and management
- Organizational strategic planning
- Communication (internal and external) and External Relations
- Proposal development and resource mobilization
- Project management
- CBO role in slum upgrading/citizen advocacy
- Conflict resolution
- Gender and development

In communities where no active CBO has been identified, or where existing CBOs are deemed not sufficiently representative, the contractor will identify natural community leaders and nurture the start of an organization representative of the local community.

Partners: NGOs in target areas.

Apr-June '07

- Held 4 WS on financial management for local population in Ennakhil/Nouaceur: financial planning, savings expenditures – 60 pax
- Held TOT on financial management for local team
- Supported literacy program for women and girls, including co-ownership issues

Jul-Sep '07

- In Nouaceur, 72 women graduated from literacy classes. 78 women applied for new classes

Oct-Dec '07

- Held 2 trainings on small project design for associations in Nouaceur and Mohammedia

<p>Oct-Dec '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held one training for local associations in Nouaceur <p>Activity 15. Creation of slum upgrading units. Work with other partners in the City without Slums program to create a community coordination unit that will be composed of CBO leaders, local elected leaders, and municipal staff as well as of representatives of the Al Omrane and of the Ministry of Housing. The contractor will provide support to the units including:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determining where the unit should be hosted • Adopting a commonly agreed upon modus operandi • Resolving differences and conflicts as they arise • Monitoring and evaluating progress <p>Partners: MHUAE and local partners</p>
<p>May-Dec '05</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supported Wilaya of Casa to set up a company for slum upgrading (Idmaj Sakane) – business plan <p>Jan-Mar '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held WS to improve synergy among the various departments of the MHUAE – 140 pax • LGP operational in Nouaceur & Mohammedia • Held “Dialogue & Information Day” in Nouaceur/Ennakhil with authorities & inhabitants • Held WS on conflict resolution & management for local government employees – 20 pax • Developed Local Plan for Social Action in Bradaa & El Massira, Mohammedia <p>Apr-June '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held WS on social support to slum upgrading projects with MHUAE – 21 pax • Organized and funded study tour in the US for MHUAE staff and Members of Parliament to visit projects and initiatives in five cities (Pittsburgh, Philadelphia, San Francisco, New Orleans, and Washington, DC) focusing on participatory community development, post-disaster management, social housing, and urban renewal projects – 8 pax • Launched study on capacity strengthening related to training needs assessment and development of pedagogic tools to promote social action within slum upgrading projects • Hired team leaders and Social Action Unit (SAU) facilitators in Nouaceur and Mohammedia • Launched SAU activities in Nouaceur in collaboration with authorities and Al Amana (micro-credit for housing) <p>Jul-Sep '06:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held one meeting of coordination committee for training on social action • Held training on social action and mediation for LGP Social Support Cells & local associations, communes, Al Omrane & Idmaj Sakane – 28 pax • Presented local social action plan in Mohammedia • Held “Dialogue & Information Day” in Mohammedia, resulting in 2 slum areas in Bradaa confirming commitment to working with LGP – 100 pax • No CWS activities in Témara. Authorities & partners not favouring LGP activities. • Held training on social support to slum upgrading projects (in Rabat) – 32 pax <p>Oct-Dec '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held training on mediation & social support for slum upgrading projects with INAU – 23 pax • Held training on activity planning for social support unit in Mohammedia – 5 pax <p>Jan-Mar '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designed & prepared 4 trainings on citizen’s participation in CWS • Held training on project development, literacy classes for women & admin support to the population for the housing project for local associations in Nouaceur • Held information day on co-ownership in Nouaceur

Apr-June '07

- Developed social mediation training kits
- Held 4 regional trainings on citizen participation in slum upgrading projects for MHUAE, Al Omrane, local elected officials, municipal staff, civil society leaders in Tangiers, Fes, Marrakech & El Jadida – 135 pax

Jul-Sep '07

- Completed 1st draft of guide on Management of Social Mediation Operations within Slum Upgrading Projects (NEF)
- Began development of Co-Housing Ownership Guide (NEF)
- Training kit for regional trainings (6 modules) being finalized
- Supported the creation of a “one-stop window” in Nouaceur, bringing together in one location all actors involved in the relocation – 240 beneficiary families
- **Lack of cohesive vision re. slums of Ouarda, Cherif and Lachab in Mohammedia hamper progress. Decision to cease activities likely**
- Prepared action plan on technical aspects of project implementation in El Kouri & Bechaqchaq, Mansouria (NEF)
- Agreed to support the development of a strategy to upgrade all 10 slum areas in Mansouria
- Relocation of 1st wave of 270 households from Bachkou to Sidi Maarouf/Casablanca approved
- Re-launched social mediation process in M'Barek/Kénitra. Revised action plan

Oct-Dec '07

- Revised draft guide on Management of Social Mediation Operations within Slum Upgrading Projects (NEF)
- Produced 1st draft of Co-Housing Ownership Guide (NEF)
- Finalized training kit for regional trainings (6 modules)
- SFCG team in Bachkou/Casablanca operational
- **Ended TA for Ouled M'Barek/Kénitra slum upgrading project given delays in implementation and unfavourable circumstances**
- Developed integrated sustainability plan for Ennakhil/Nouaceur. Plus: supported transition to new district by facilitating admin procedures and access to credit (200 families), and supported creation of 10 co-ownership associations (2 women elected as members)
- **Stopped work in Mohammedia and moved team to Mansouria (NEF) due to lack of commitment from Al Omrane and commune**
- Proposed work plan for Mansouria approved by local slum upgrading committee
- Conducted participatory rapid appraisal for all slums in Mansouria and participated in strategic planning for slum upgrading
- Launched Social Support Unit in Mansouria
- Co-organized public awareness day in Mansouria

Jan-Mar '08

- Finalized guide on Management of Social Mediation Operations within Slum Upgrading Projects and Co-Housing Ownership Guide. Tested latter on the ground in Ennakhil/Nouaceur (NEF)
- Produced 1st draft of Social Mediation and Conflict Resolution in Projects of Slum Upgrading (NEF)
- Held training on social mediation and conflict resolution in slum upgrading projects for social workers and Al Omrane – 15 pax
- **Relocation of households in Bachkou/Casablanca significantly delayed. Al Omrane looking at ways to fund SFCG after end of USAID grant in April '08**
- Finalized participatory social and economic diagnostics for 10 slums in Mansouria. **LGP does not anticipate providing further support because of delays in implementing slum upgrading projects**
- Continued social mediation unit support provided in Ennakhil/Nouaceur. 300 households relocated. Total of 12 co-owner associations created (NEF)

<p>Apr-June '08</p> <ul style="list-style-type: none"> Supported SFCG to negotiate a contract with Al Omrane for continued mediation work in Bachkou/Casablanca passed end of USAID grant in April '08 Continued activities in Nouaceur: 430 households relocated (NEF) Initiated social mediation activities/Social Support Unit in Sahrawa/Témara (March '08): Living Better Together (awareness campaigns, information day on co-ownership, co-ownership associations) – 1,000 pax. Activity completed <p>Jul-Sep '08</p> <ul style="list-style-type: none"> Guides on social mediation, co-ownership and local project management being published SFCG signed contract with Al Omrane to continue mediation work in Bachkou/Casablanca. Activity completed Final reports on participatory diagnostics for 9 communes in Mansouria presented to Governor of Benslimane. Activity completed Continued activities in Nouaceur: 400 households relocated. Also worked with local authorities to accelerate opening of new school for 200 children 6-10 (NEF) All activities under component completed
<p>Activity 16. Small grants program. Establish and manage a small grants program. The program will benefit civil society organizations based in slum communities that are participating in the project. It will be used to equip them with the basic tools needed to be operational and to conduct small community projects that will enable them to establish their legitimacy and mobilize the community. Partners: NGO grantees.</p>
<p>May-Dec '05</p> <ul style="list-style-type: none"> Prepared grant manual (ongoing) <p>Jan-Mar '06</p> <ul style="list-style-type: none"> Local citizen's initiatives grants manual developed Enda-Maghreb and AMSED prepared grant applications <p>Apr-June '06</p> <ul style="list-style-type: none"> Held grants training for LGP and partner NGO staff Awarded 3 grants to Enda Maghreb, AMSED, Shorebank International Awarded grant to SFCG Shorebank grant completed, including: 15 BMCE staff trained; 500 households provided access to housing finance through FOGARIM
<p style="text-align: center;">MOD #6 – Sep 13, '06</p> <p style="text-align: center;">Activity renamed: Local citizen's initiatives program</p> <p>CBOs participating in the implementation of local INDH plans will also be eligible to receive grants under this program.</p>
<p>Oct-Dec '06</p> <ul style="list-style-type: none"> Identified 5 new grants for CBOs in Errachidia (x4, in support of INDH plans) & Nouaceur (x1), including Center for Human Development in Arab Seb Ziz under construction <p>Jan-Mar '07</p> <ul style="list-style-type: none"> Established women's handicrafts cooperative in Ennakhil/Nouaceur – 120 pax requesting to become members Agreed with commune of Nouaceur to create a multiservice center for women co-financed by LGP and MHUAE Issued grant to renovate & equip the Center for Human Development in Arab Seb Ziz, Errachidia Examining opportunities to support INDH process in the Province of Khénifra <p>Apr-June '07</p> <ul style="list-style-type: none"> Revised grant application for Ennakhil women's cooperative to adapt to new purpose (renovate & equip facility vs. buy facility – now by MHUAE) and reduce amount correspondingly

- Obtained USAID approval for 2 grants for cooperatives transforming dates in Aoufous & Erteb, Errachidia
- Identified 2 new grants for social services centers in M'irt & Mibladen, Khénifra
- Ennakhil women's cooperative fully operational
- Held training on management, planning & decision-making for Ennakhil's board (NEF)
- Held 1st cooperative exhibit, resulting in 12 purchase orders (NEF)

Jul-Sep '07

- Organized study tour to Sidi Ifni for members of date transformation cooperatives and staff of communes of Aoufous & Erteb, Errachidia – 20 pax
- Submitted SFCG grant to support activities to strengthen citizen participation in Bachkou/Casablanca to USAID
- Received grant application from Ennakhil Association of Development, Culture & Sports to maintain good standards of living in new housing units
- Purchased & installed date processing equipment and supported renovation of facilities
- Obtained USAID approval for grant for women's multiservice center in Mibladen/Khénifra. Launched activities
- Cancelled grant for service center in M'irt/Khénifra when a donor indicated it would fully finance it
- Obtained USAID approval for grant for Ennakhil women's cooperative
- Ennakhil women's cooperative obtained grant from commune to support activities

Oct-Dec '07

- Obtained USAID approval for grant for SFCG. Initiated field work to increase citizen's participation in Bachkou/Casablanca (SFCG)
- Inaugurated date processing cooperatives in Aoufous and Erteb, Errachidia
- Fully disbursed grant for Center for Human Development in Arab Seb Ziz, Errachidia – 150 pax coming to the center/day (70 children, 30 women and 40 youth). Total of 300 youth, 100 women and 200 farmers beneficiaries
- Revised and submitted new grant application to USAID for Association Tighza Atlas de Développement in M'irt/Khénifra to transform offices in multiservice center

Jan-Mar '08

- Identified new space to host Ennakhil social services center in new Ennakhil district
- **Decided not to fund grant for Ennakhil Association for Development, Culture and Sports because of lack of commitment**
- USAID expressed reservation re. grant in support of women's multiservice center/Espace de Solidarité Marocain (ESOM) in Mibladen/Khénifra
- USAID questioned opportunity to implement signed grant with Association Tighza Atlas re. social services center in M'irt/Khénifra following field visit. Revised grant being prepared for submission to USAID

Apr-June '08

- Awarded new grant to Ennakhil women's cooperative to enhance/increase production and establish a community center that will provide community services (literacy, kindergarten)
- Ennakhil women's cooperative participated in 1st national Salon de l'Economie Sociale et Solidaire
- Fully disbursed grants for 2 date transforming cooperatives in Aoufous and Erteb

Jul-Sep '08

- Inaugurated Nouaceur community center. Offering literacy classes (60 pax), preschool (35 childre,) and ICT classes (20 young women)
- Provided on-site mentorship in: leadership, finance & admin, and organizational capacity (NEF)

Oct-Dec '08

- Continued assistance to Ennakhil women's cooperative (NEF)
- Agreed with USAID to partially fund equipment for multiservice center in Mibladen/Khénifra (in

<p>complement to INDH funding)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provided grant to Ferkla Association for the Promotion of Women's Actions to equip a center providing services to women in Ferkla Oulia, Errachidia
Gender
Activity 1. Study on the role of women in local governance
<p>Apr-June '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiated study on women in local government. Developed TORs, timeline and budget <p>Jul-Sep '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Launched study on women's role in local government <p>Apr-June '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completed 1st draft of study on women and local governance • Held 2 regional WS in Rabat (35 pax) & Meknès-Tafilelt (45 pax) <p>Jul-Sep '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revised SOW for gender study to include national strategy on women's participation in local affairs • Held WS on gender in Marrakech – 30 pax <p>Oct-Dec '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held 2 seminars to discuss recommendation of study in Casablanca and Marrakech: Women's Representation in Local Elected Assemblies; Gender and Governance: For an Equitable and Sustainable Local Development – 132 pax • Initiated process to devise national gender strategy • Obtained agreement from DGCL to discuss how changes in communal charter and electoral codes could enhance women's participation in local affairs <p>Jan-Mar '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completed study on women's role in local governance • Hired constitutional expert and held WS with lawyers, civil society representatives and gender specialists on how to incorporate gender within existing reforms to the communal charter and electoral code – 45 pax • Held WS on women's participation in the management of local affairs in Rabat – 59 pax <p>Apr-June '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Submitted report to DGCL in support of instituting quotas for women's participation in local elections and reforming the communal charter to enable women to participate in local decision-making <p>Oct-Dec '08</p> <ul style="list-style-type: none"> • Study to be published in Jan. '09
Activity 2. Gender-sensitive budgeting
Geographic coverage gender budgeting: Témara, Errachidia, Benslimane
<p>Apr-June '06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Began collaboration with UNIFEM on gender responsive budgeting <p>Jul-Sep '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held 1st gender-sensitive budgeting training WS in Témara – 25 pax <p>Oct-Dec '07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Held 5 trainings on gender-sensitive budgeting in Benslimane and Errachidia – 100 pax

ANNEXE 6: TABLEAU D'ANALYSE DES PLANS DE TRAVAIL

Objective/Indicators	Year 1		Year 2		Year 3		Source Documents	Commentaires / Remarques
	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual		
IR 13.3: Improved Government Transparency								
I1: # of LG officials & municipal staff that have been trained on codes of conduct (I)			n/a	25/25	n/a	366/316	WP Y1-3 Q Reports Training DB	Les résultats rapportés pour les années 2 et 3 correspondent aux personnes ayant participé <i>aux discussions</i> relatives à l'élaboration et l'adoption des codes de conduite. Le projet n'a organisé une formation aux codes de conduite à proprement parler qu'en octobre-décembre 2008 (année 4) – 3 formations de formateurs.
I2: # of audit and control guides that have been developed for IGAT and CIGM	13	0	15	10	5	5	Q Reports	Année 2: 11 guides IGAT en cours d'élaboration, publiés et diffusés en juillet-septembre 2007 (année 3)
I3: # of auditors & staff in IGAT, CIGM and LGs that have been trained in audit methods & investigative techniques	60	28/39 40 (WP2)	20	76/207	n/a	139/225	WP Y1-3 Q Reports Training DB	Les données laissent suggérer que certains participants ont reçu plus d'une formation. Il faudrait donc interpréter les résultats comme étant des nombres <i>d'hommes/jours</i> .
I4: National seminar for IGs held	1	0	1	0	1	0	WP Y1-3 Q Reports	Séminaire organisé en octobre-décembre 2008 (année 4)
I5: Guide on audit norms for IGs completed			1	0	1	1	WP 1-3 Q Reports	
I6: # of IGs that have been trained on Moroccan audit norms							WP Y1-3 Q Reports	Cf. indicateur I3. Pas de chiffres spécifiques disponibles concernant les seuls inspecteurs du CIGM formés.
I7: Local public procurement decree developed					1	1	WP Y3 Q Reports	L'élaboration/révision du décret a continué jusqu'en décembre 2008 (année 4). Adoption prévue alors en 2009.
I8: Guide on local public procurement procedures developed					1	0	WP Y3 Q Reports	Activité prévue année 4, dans le cadre de la 2ème extension du projet (janvier-juin 2009)
I9: # of training modules and/or guides that have been developed for locally elected officials & staff	3	3	4	4	1	1	WP Y1-3 Q Reports	Année 2 : Seuls 2 des 4 guides commencé ont été finalisés (Rôle et responsabilité des élus locaux, Techniques de communication). Année 3 : 1 guide supplémentaire élaboré sur la réforme de la fiscalité locale. Modules de formation : Pas d'information disponible sur les réalisations excepté pour l'année 1 (3 modules développés : Diagnostics

	Year 1		Year 2		Year 3			
								participatifs, Rôle est responsabilités des élus locaux, Partenariats public-privé).
IR 13.4 Improved Local Government Performance								
I10: # of LG officials & staff that have been trained	200	0/19 60 (WP2)	200	25/30	120	311/332	WP 1-3 Q Reports Training DB	Les résultats <i>n'incluent pas</i> les participants aux formations à la PSP (indicateur I14). Les résultats incluent à la fois les élus et personnels municipaux <i>et</i> les membres des associations, sans que le détail de la répartition ne soit connu. Les données laissent suggérer que certaines personnes ont reçu plus d'une formation. Unité ?
I11: Long-distance curriculum for LG officials and staff within DGCL developed			1	1			WP Y2 Q Reports	
I12: # of guides for CSOs/CBOs that have been completed			3	1	2	2	WP 1-3 Q Reports	Année 2: Guide Comptabilité & finance pour les associations commencé. Publié en juillet-septembre 2008 (année 4). Les 2 guides initialement prévus sont devenus 3 après décision de diviser le guide Comptabilité et Gestion Financière des associations en 2 documents distincts.
I13: # of CSO/CBO staff that have been trained			120	108/88	200	127/108	WP Y1-3 Q Reports Training DB	Il s'agit ici des associations formées en comptabilité, finance et élaboration et gestion de projets <i>uniquement</i> . Les résultats comprennent à la fois les membres des associations <i>et</i> les élus, sans que le détail de la répartition ne soit connu. Par ailleurs, les données laissent suggérer que certaines personnes ont reçu plus d'une formation...
I14: # of locally elected officials and staff that have been trained in local and/or regional strategic planning	160	0/44 120 (WP2)	200	382/412	30?	489/1,016	WP Y1-3 Q Reports Training DB	Les résultats incluent à la fois les élus et personnels municipaux, et les autres. Le chiffre des seuls élus et personnels municipaux formés n'est pas connu. Les données laissent suggérer que certaines personnes ont reçu plus d'une formation...
I15: # of local development plans that have been developed using a PSP approach	2	0 6 (WP2)	2	5	4	3	WP Y1-3 Q Reports	Au final, seuls 6 des 7 plans de développement initiés ont été finalisés. Des diagnostics participatifs supplémentaires ont été lancés année 4 dans 2 communes (Province de Settat), 1 province (El Hajeb) et 2 villes (Settat et El Jadida).

	Year 1		Year 2		Year 3			
I16: # of locally elected officials & staff that have been trained in gender budgeting			n/a	125/63			WP 1-3 Q Reports Training DB	
I17: # of manuals on gender-budgeting that have been developed			1	0	1	0	Q Reports	Cette activité fut considérée non pertinente et abandonnée
I18: ANCLM web site developed			1	0	n/a	1	WP 1-3 Q Reports	
I19: National survey on good governance completed			1	0	1	0	WP 1-3 Q Reports	Cette activité n'a pas été réalisée, bien que des préparations aient été lancées.
IR 13.4.1 More Participatory Local Government Decision-Making								
I20: # of assessments/action plans of civil society that have been developed	7	0 <i>6 (WP2)</i>	6	7	n/a	1	WP 1-3 Q Reports	
I21: # of training kits and/or guides on social support that have been developed for CSOs/CBOs			n/a	0	2	3	WP 1-3 Q Reports	2 guides développés (Gestion des opérations de restructuration des bidonvilles, Co-propriété) et 1 kit de formation.
I22: # of CSO/CBO staff that have been trained in social support	120	0/25	70	65/0	n/a	15/0	WP 1-3 Q Reports	Les données laissent suggérer qu'une personne a pu recevoir plus d'une formation...
I23: # of social support units established in slums	7	1 <i>2 (WP2)</i>	6	1	n/a	1	WP 1-3 Q Reports	Les rapports ne précisent pas (à l'exception de 2 à Nouaceur et Mansouria) si oui ou non des cellules sociales ont été mises en place...
IR 13.4.2 Improved Processes for Integrated Planning, Budgeting and Local Social and Economic Development								
I24: Global study on integrated budgeting & planning systems completed	1	0	1	0	1	0	WP 1-3 Q Reports	Etude finalisée en juillet-septembre 2008 (année 4).
I25: # of communal information systems (SIC) that have been evaluated, revised and are operational	4	0	3	0			WP 1-3 Q Reports	SIC évalués à Agadir et Aourir (année 1). Enquêtes menées à Mohammedia, Témara Mknès, Rabat et Casablanca (année 2). Pas d'information quant à la révision des SIC cependant. L'activité n'a pas été suivie ; il n'est pas possible de voir si les systèmes sont opérationnels.
I26: # of municipal staff that have been trained to use SICs	n/a	101/101 <i>160 (WP2)</i>	n/a	48/48	n/a	10/10	WP 1-3 Q Reports Training DB	Ces données ne reflètent pas le compte rendu des activités.
I27: # of professional applications that have been developed			2	1	n/a	1	WP 1-3 Q Reports	Année 3 : Application ressources humaines en cours d'élaboration. Validée en juillet-septembre 2008 (année 4). Elaboration de l'application fiscale prévue retardée. Activité réalisée année 4.

	Year 1		Year 2		Year 3			
I28: # of LGs where professional applications are operational			3	0	n/a	1	WP 1-3 Q Reports	Application permis de construire installée à Nouaceur et Tanger année 4.
IR 13.4.3 Improved Local Government Financial Management and Service Delivery Performance								
I29: Evaluation of DCA program in Morocco completed	1	1					WP Y1-2 Q Reports	
I30: # of LGs that have implemented recommendations from credit rating to improve their credit worthiness			3	0	3	0	WP 1-3 Q Reports	
I31: # of small grants issued that are financing community-based actions	3	0	10	3	n/a	3	WP Y1-3 Q Reports	1 petite subvention supplémentaire allouée en novembre 2008 (année 4)
I32: # of communities that have benefited from small grants	3	0	7	3	8	3	WP Y1-3 Q Reports	1 municipalité/communauté bénéficiaire supplémentaire en novembre 2008 (année 4)
Other								
I33: Gender strategy completed	1	1					WP Y1-3 Q Reports	
I34: Study on the role of women in local governance completed	1	0	1	1	1	1	WP Y1-3 Q Reports	Année 2: Etude finalisée Année 3: Remise d'un rapport à la DGCL concernant la mise en place d'un quota pour l'élection des femmes aux élections locales.
I35: # of people that have been sensitized to the issue of gender	80	0	n/a	0	n/a	346/271	WP 1-3 Q Reports	Les résultats indiqués n'incluent pas les personnes formées ou sensibilisées à la gendérisation des budgets (indicateur I16). Les données laissent suggérer qu'une personne a participé à plusieurs évènements...
I36: Communication strategy completed	1	0	1	0			WP 1-3 Q Reports	Activité abandonnée.
I37: # of examples where the project's best practices have been shared					1	0	WP 1-3 Q Reports	

Note :

(I) Le terme formation (training) tel qu'utilisé par le PGL comprend à la fois les formations *stricto sensu* (renforcement des compétences) et tout évènement d'information. Les résultats mentionnés comprennent donc à la fois les participants aux formations *stricto sensu* et les participants aux divers évènements d'information organisés par le projet.

Pour les formations, deux résultats sont indiqués, comme suit : X/Y. Le 1^{er} résultat indiqué (X) a pour source les rapports trimestriels. Le 2^{ème} résultat indiqué (Y) a pour source la base de données des formations du projet. Ils sont souvent différents.

n/a : Information non disponible

ANNEXE 7: TABLEAU D'ANALYSE DES REALISATIONS

Activities	Delivered	Comments
IR 13.2. Improved Government Transparency		
1. Strengthening regional audit courts		
Activity 1. TA & training for judges and staff in public finance, local finance, and techniques for conducting budget and financial oversight of local government finances	Activité éliminée	MOD #6 – Sept. 13, '06 Delete section titled "Strengthen regional audit courts"
Activity 2. Seminars for Local Officials and administrators on the role of the regional audit courts, and on the principles and requirements of transparent financial management and reporting.	Activité éliminée	
Activity 3. TA on conducting audits of local government activities & programs	Activité éliminée	
Activity 4. Support for publication of Audit Court reports, including: making the reports available to the public within a reasonable time period and fostering their review through a media outreach program and other public fora	Activité éliminée	
Activity 5. Support for Better Governmental Linkages (esp. Parliament): reporting relationship, timeliness of reports	Activité éliminée	
MOD #6 – Sep. 13, '06 New activity 1: Development of Codes of Conduct. This activity will be implemented on a pilot basis with the City of Casablanca and will be replicated in third year in other cities.	Complétée	Le nombre de villes où l'activité serait répliquée n'était pas spécifiée
MOD #6 – Sep. 13, '06 New activity 2 (replacing activity 3): Technical assistance on conducting audits.	This activity seems to correspond with sub IR 2 : Support to Executive Branch Audit and Inspection Operations	
2. Support to Executive Branch Audit and Inspection Operations		
Activity 6. Training for Government Auditors and Inspector General staff on advanced auditing methods and investigatory techniques	Complétée	
Activity 7. Seminars and workshops for Inspectors General to exchange best practices & lessons learned	Complétée	

Activities	Delivered	Comments
Activity 8. Development of IG guidelines on government auditing, investigations, inspections, and conducting external quality control reviews	Complétée	
Activity 9. Improving communication, including: issuance of semi-annual reports and letters to report serious problems and follow-up activity within a reasonable time period; reporting mechanism (e.g., a "numéro vert") for government employees and the public to report waste, fraud and abuse; public information on rules, regulations, procedures, and budgets of government offices	Activité non réalisée	L'activité ne fut pas jugée proprice par le partenaire
I.R. 13.3 Improved local government performance		
A. Improving the skills of local government representatives		
Activity 1. Design and implement a training program for local elected officials and local government staff. Identify critical training needs and design training modules that complement existing programs currently implemented by DGCL, DFCAT and other actors. A training needs-assessment will include selected local governments and local authorities (wilaya, province) that may also benefit from this activity. Ensure that the program is anchored in one or several institutions to ensure its sustainability.	Activité réalisée partiellement	La planification et la budgétisation intégrée furent abandonnée suite à un changement de politique au niveau de la DGCL Evaluation des besoins non réalisée
Activity 2. Training of Trainers/Facilitators. Training will cover steps and tools associated with the Participatory Strategic Planning (PSP) process and other topics be identified under the needs-assessment 13.3. Activity 1. Special emphasis will be given to facilitation and conflict mitigation skills and techniques.	Activité réalisée	
B. Participatory Strategic Planning (PSP) process		
Geographic coverage: Nouaceur, Témara, Rabat (region & city), Errachidia (Arab Seb Ziz, Aoufous, Erteb, Ferkla Oulia), Benslimane (Ahlaf, Mellila), Khénifra, Settât (Oulad M'rah, Loulad), El Hajeb, El Jadida, Settât (city)	Activité partiellement réalisée	Processus incomplet à Témara, Benslimane, Rabat
Activity 3: Documentation and dissemination of Moroccan best practices. Technical and financial assistance provided to ANCLM to collect, consolidate and disseminate information on successful participatory planning experiences in Morocco. MOD #6 – Sep 13, '06 Add the following sentence to the description section: <ul style="list-style-type: none"> • Technical assistance to the ANCLM in conducting a national survey on the state of local governance in Morocco 	Activité non réalisée	Défaillance du partenaire

Activities	Delivered	Comments
<p>MOD #6 – Sep 13, '06</p> <ul style="list-style-type: none"> Activity 2.1. Design and implement training for local associations. 	Activité réalisée	
<p>MOD #6 – Sep 13, '06</p> <p>Activity 2.2. Study on regionalization and governance. Designed at the request of the Meknes-Tafilalet region.</p>	Activité éliminée	<p>MOD #11 – Apr 25, '08</p> <p>Delete Activity 2.2. Study on regionalization and governance</p>
<p>Activity 4. Public awareness. The contractor will design a national information strategy/public information campaign to raise public awareness regarding decentralization in general (fiscal, administrative and political decentralisation) and on-going PSP efforts in particular with attention paid to "success stories".</p>	Activité non réalisée	<p>PGL a assuré une large couverture de presse aux ateliers et aux Jeudis de la gouvernance</p>
<p>Activity 5. Support to monitoring and tracking the implementation of the local economic development plans at the communal level. Support DGCL, the High Commissioner for Planning (HCP) and targeted local governments in their efforts to monitor and track the implementation of local economic development plans.</p>	Activité éliminée	<p>MOD #6 – Sep 13, '06</p> <p>New Activity 5: Support to elaboration and implementation of local development plans</p>
<p>MOD #6 – Sep 13, '06</p> <p>New Activity 5: Support to elaboration and implementation of local development plans. Support partner local governments in elaborating and implementing local strategic plans including focusing on economic and social development and institutional capacity building as requested by the local governments. TA will include:</p> <ul style="list-style-type: none"> Installation of communal data base Technical assistance in planning and organizing and coordinating the strategic planning process Technical assistance in drafting action plans and recommendation Training to communal staff, elected officials in participatory strategic planning and performance monitoring and benchmarking Documentation and dissemination of experiences 	Activité réalisée partiellement	<p>Base de données communale, accompagnement dans la mise en oeuvre, renforcement institutionnel et documentation-dissémination non réalisés</p> <p>MOD #13 – Feb 5, 2009</p> <p>Period of performance extended. Expected completion date for activity: January 2009. One of 11 development plans at risk of not being completed.</p>
C. Regional participatory strategic planning		
<p>Activity 6. Creation of a regional information system (RIS).</p>	Activité éliminée	<p>MOD #6 – Sept 13, '06</p>
<p>Activity 7. Training in PSP at the regional level.</p>	Activité éliminée	Delete section C and section D.
<p>Activity 8. Regional development plans.</p>	Activité éliminée	
D. Development of an integrated system for Budget Planning and Management		
<p>Activity 9. Integrated budgeting and planning.</p>	Activité éliminée	<p>MOD #6 – Sept 13, '06</p> <p>Delete section C and section D.</p>

Activities	Delivered	Comments
<p>MOD #6 – Sept 13, '06</p> <p>Delete section C and section D. Replace with:</p> <ul style="list-style-type: none"> New Activity 9: Global study on the local government information system (LGIS/SICL). 	Activité réalisée	
<p>Activity 9-1: Contribution to the implementation of the LGIS. In a first phase the contractor will support the efforts of the DGCL by developing and deploying a limited number of applications at the communal level. These applications will include:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estate management application Urban and housing development application Civil register application Budget and accounting application 	Activité partiellement réalisée	<p>Réalisée pour l'application urbanisme mais sans suivi ; au moins 2 des 3 systèmes ne sont pas opérationnels</p> <p>Application État civil transférée à un autre partenaire de la DGCL</p> <p>Application comptable et budgétaire non appliquée</p>
E. Improving the Governance of Cities by Facilitating Access to Long Term Financing		
Geographic coverage: Casablanca, Marrakech, Salé		
Activity 10. Credit rating for local government.. The contractor will negotiate the terms of the rating agreements to include an initial rating and at least three follow up ratings for each local government.	Activité partiellement réalisée	Déails de six mois avant la décision de publication par la DGCL. Une seule notation de suivi réalisée.
Activity 11. Improving the creditworthiness of selected local governments. Work with the selected local governments to build on the strengths and overcome the weaknesses identified in each initial rating and each subsequent follow up rating.	Activité non réalisée	
<p>MOD #13 – Feb 5, '09</p> <p>New Activity 11.1. Strengthening local governments' capacity to achieve their fiscal potential.</p>	Activité en cours	
<p>MOD #13 – Feb 5, '09</p> <p>New Activity 11.2. Developing standard information packages to facilitate access to capital markets by local governments.</p>	Activité en cours	
<p>MOD #13 – Feb 5, '09</p> <p>New Activity 11.3. Designing and implementing a capacity building program for General Secretaries of Communes</p>	Activité en cours	

Activities	Delivered	Comments
Activity 12. Structuring long term financing for selected local governments. Work with (target) local governments to structure long term financing for investments related to their city development strategies, and/or their slum upgrading programs.	Activité éliminée	MOD #6 – Sep 13, '06 Delete Activity 13.2.12
F. Support GOM's "Cities without Slums" Initiative		
Geographic coverage: Nouaceur, Casablanca, Mohammedia, Meknès, Salé, Kénitra, Témara, Mansouria		
Activity 13. Civil society assessment. Conduct a diagnostic of civil society in designated slum communities and cities where the project is implemented.	Activité partiellement réalisée	8/20 bidonvilles
Activity 14. Capacity development program. The contractor or the NGO sub-contractor/affiliate) will design and implement a program aimed at developing the capacity of civil society organizations in the slum communities and cities where the project is implemented with a focus on community based organizations.	Activité partiellement réalisée	2/10 villes
Activity 15. Creation of slum upgrading units. Work with other partners in the City without Slums program to create a community coordination unit that will be composed of CBO leaders, local elected leaders, and municipal staff as well as of representatives of the Al Omrane and of the Ministry of Housing.	Activité partiellement réalisée	3/20 bidonvilles. Difficultés inérentes au programme VSB et retards de mise en oeuvre par RTI
Activity 16. Small grants program. Establish and manage a small grants program.	Activité réalisée	
<p style="text-align: center;">MOD #6 – Sep 13, '06</p> <p>Activity renamed: Local citizen's initiatives program</p> <p>CBOs participating in the implementation of local INDH plans will also be eligible to receive grants under this program.</p>	Activité partiellement réalisée	La dimension du programme de petits dons fut fortement réduite
Gender		
Activity 1. Study on the role of women in local governance	Activité réalisée	Etude pas encore publiée
Activity 2. Gender-sensitive budgeting	Activité réalisée	L'activité ne fut pas retenue pour répliation car peu pertinente dans contexte actuel de budgétisation des CL

ANNEXE 8: PRESENTATION DES CONCLUSIONS DE L'EVALUATION A USAID/MAROC ET PARTENAIRES

Voir le document électronique intitulé : « PPT Evaluation PGL - 03-31-09.ppt »