

Initiative Nationale pour le Développement Humain : analyse et recommandations

Rapport du Conseil Economique, Social
et Environnemental

Saisine n° 2 / 2013

Conseil Economique, Social et Environnemental

**Initiative Nationale pour le
Développement Humain :
analyse et recommandations**

Saisine n° 2 / 2013

Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu L'assiste



“ *La mise en oeuvre de l'Initiative nationale pour le développement humain devra, par ailleurs, être l'occasion pour faire émerger, dans notre pays, une véritable ingénierie sociale, à travers l'innovation dans les types d'intervention, économes en moyens et à impact maximal, étayés par des ressources humaines qualifiées et par des mécanismes d'observation vigilante et objective des phénomènes de pauvreté et d'exclusion.* ”

Sa Majesté le Roi Mohammed VI

Extrait du discours Royal
à l'occasion du lancement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain
du 18 mai 2005

Dépôt légal : 2013 MO 0460

ISBN : 978-9954-9161-6-2

ISSN : 2335-9242

Conseil Economique, Social et Environnemental
Imprimerie Cana Print

Saisine n°2 / 2013

- Conformément à la loi organique n° 60-09 relative à la création du Conseil Economique et Social et à son règlement intérieur ;
- Vu la décision du bureau du Conseil du 3 octobre 2012 d'affecter le sujet relatif à «l'Initiative Nationale pour le Développement Humain: analyse et recommandations» à la Commission Permanente chargée des Affaires Sociales et de la Soclidarité;
- Vu l'adoption du rapport sur «l'Initiative Nationale pour le Développement Humain: analyse et recommandations» par l'Assemblée Générale du 31 janvier 2013, à l'unanimité.

Le Conseil Economique, Social et Environnemental
présente son rapport

Initiative Nationale pour le Développement Humain : analyse et recommandations

Rapport préparé par

La Commission Permanente chargée des Affaires Sociales et de la Soclidarité

Présidente de la Commission : Mme Zahra Zaoui

Rapporteur de la Commission : M. Abdelmaksoud Rachdi

Rapporteur du Thème : M. Jaouad chouaib

Sommaire

Abréviations	11
Introduction	13
Méthodologie	17
Bilan global analytique de l'INDH	19
1. Gouvernance	19
2. Ciblage des populations les plus pauvres et les plus vulnérables	27
3. Processus participatif et inclusif	28
4. Convergence et planification pluriannuelle	30
5. Réalisations	32
6. Impact des projets	33
7. Pérennité des projets	33
Conclusions	37
Recommandations	41
ANNEXES	45
Annexe 1 : le montage institutionnel	47
Annexe 2 : les 5 programmes de l'INDH 2	55
Annexe 3 : réalisations de l'INDH 1	59
Annexe 4 : les sources de financements 36	
Annexe 5 : Comparaison entre les dépenses effectuées et les prévisions initiales (audition ONDH)	69
Annexe 6 : indicateurs définis avec la Banque Mondiale	73
Annexe 7 : Liste des acteurs auditionnés	77
Annexe 8 : Liste des membres de la Commission Permanente chargée des Affaires Sociales et de la Solidarité	81
Annexe 9 : Liste des membres du groupe de travail chargé d'élaborer le rapport	85
Annexe 10 : Références bibliographiques	91

Abréviations

AGR	Activités génératrices de revenus
BM	Banque Mondiale
CAS	Compte d'affectation spécial
CES	Conseil Economique et Social
CLDH	Comité local de développement humain
CN	Coordination Nationale (Ministère de l'intérieur)
CPDH	Comité provincial de développement humain
CRDH	Comité régional de développement humain
CS	Comité stratégique interministériel
DAS	Division de l'Action Sociale
EAC/EAQ	Equipes d'animation communales/ de quartiers
HCP	Haut Commissariat au Plan
IDH	Indice de développement humain
IGAT	Inspection Générale de l'Administration territoriale
IGF	Inspection Générale des Finances
ILDH	Initiative Locale de Développement Humain
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
IRDH	Initiative Régionale de Développement Humain
ONDH	Observatoire National du Développement Humain
ONEE	Office National de l'Electricité et de l'Eau
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SEP	Suivi évaluation participative
SI	Système d'information
UE	Union Européenne

Introduction

Le présent Rapport du Conseil Economique et Social s'inscrit dans le cadre de la saisine de la Chambre des Représentants en date du 28 septembre 2012, conformément à la loi organique n°60-09 du Conseil Economique, Social et environnemental, qui l'invite à émettre un avis sur l'Initiative Nationale pour le Développement Humain et des recommandations susceptibles d'en améliorer les résultats, en partant de son analyse.

Conformément au règlement intérieur du CES, et en rapport avec son plan de travail 2012-2013, le Bureau a décidé, lors de sa réunion du 3/10/2012, de confier le traitement de cette saisine à la Commission permanente chargée des affaires sociales et de la solidarité.

Quelques éléments contextuels :

Le Maroc a adhéré à la **Déclaration du Millénaire des Nations Unies faite en 2000**, et s'est engagé à adopter des stratégies à même d'atteindre en 2015, les huit « Objectifs du Millénaire pour le Développement », à savoir : (i) réduire l'extrême pauvreté et faim, (ii) assurer l'éducation primaire pour tous, (iii) promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, (iv) réduire la mortalité infantile, (v) améliorer la santé maternelle, (vi) combattre le VIH/SIDA le paludisme et d'autres maladies, (vii) préserver l'environnement, (viii) mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

Le 18 Mai 2005, Sa Majesté le Roi annonçait le lancement d'un programme de lutte contre la pauvreté au Maroc, baptisé « Initiative nationale pour le développement humain » (INDH), dans le but de « *consolider les acquis politiques, par la promotion des droits économiques, sociaux et culturels des citoyens, et par la lutte contre les disparités sociales et territoriales* ». ¹ Cette démarche volontariste, préconisait, pour la première fois dans notre histoire une politique de planification ascendante avec des principes de bonne gouvernance, ciblant prioritairement les populations exclues et les populations pauvres. Les objectifs fixés sur le court et moyen terme étaient de réduire la pauvreté, la vulnérabilité, la précarité et l'exclusion sociale et sur le long terme d'instaurer une dynamique pérenne en faveur du développement humain et du bien-être de la population et d'améliorer l'IDH.

L'INDH repose sur une « philosophie » de développement, son but étant d'ajouter aux actions contenues dans les programmes sectoriels, des actions complémentaires choisies de façon participative par les populations concernées des zones les plus pauvres, et mises en œuvre autant que faire se peut par elles-mêmes. Elle se caractérise par :

- **cinq valeurs** : confiance, participation, dignité, pérennité, transparence ;
- **cinq principes** : proximité, concertation, partenariat, contractualisation, bonne gouvernance ;
- **et son intégration** dans une vision d'ensemble et une nouvelle conception des politiques sociales locales.

¹ Extrait du discours royal prononcé, à l'occasion de l'anniversaire de « la Révolution du roi et du peuple », 2005

Le Rapport du cinquantenaire², analyse du développement humain au Maroc depuis 1955, viendra conforter la pertinence de cette démarche. En effet il constatait que :

- le nombre de pauvres était demeuré constant depuis 1955, avoisinant 5 Millions d'habitants ;
- la pauvreté était un phénomène essentiellement rural ;
- la lutte contre la pauvreté, en tant que politique spécifique, était une préoccupation récente des politiques publiques et que les programmes mis en place durant la dernière décennie ne parvenaient pas encore à réduire significativement son incidence ;
- les échecs enregistrés par le Maroc étaient liés à cinq « nœuds du futur »: le savoir, l'économie, la gouvernance, la santé et l'inclusion, cinq problématiques transversales considérées comme étant les facteurs de blocages du développement humain.

Le rapport mettait alors l'accent sur la nécessaire prise en compte « ... *de certains des principes et processus structurants du développement humain : la participation, la planification, l'évaluation, la redevabilité sociale et la prise de décision.* », faisant ainsi de la bonne gouvernance une des conditions pour engager le Maroc sur la voie d'un développement humain élevé et durable.

La nouvelle Constitution 2011 est venue ensuite consacrer la bonne gouvernance (18 articles Titre XII) et l'indépendance du contrôle des établissements publics (article 159) et renforcer le rôle des populations locales dans le développement humain³. Elle accorde également une place importante à la régionalisation avancée dans son « Titre IX » répondant ainsi à l'objectif inscrit dans le « Rapport sur la régionalisation avancée », à savoir « doter le Maroc d'une régionalisation avancée d'essence démocratique et vouée au développement intégré et durable sur les plans économique, social, culturel et environnemental. »⁴.

La déclaration gouvernementale du 19 Janvier 2012, viendra plus tard affirmer que la mise en place de la régionalisation avancée et la consolidation de la décentralisation et de la déconcentration sont des chantiers vitaux pour le développement et la modernisation des structures de l'Etat et la promotion du développement durable et intégré.

Cependant le Maroc occupe la 130^{ème} place dans le classement des pays selon leur IDH⁵, les inégalités que reflète la stagnation de l'indice de GINI⁶ (0,407) persistent, seules 65% environ des filles scolarisées en primaire poursuivent leurs études dans le secondaire, 22% des hommes et 38% des femmes entre 15 et 29 ans sont au chômage, le système d'éducation et la santé ne progressent pas et les mécanismes de compensation qui subventionnent les denrées alimentaires et carburants ont atteint leurs limites.

² « 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025 », ordonné par SM le Roi et élaboré par une centaine de compétences nationales relevant de l'université, de l'administration et de la société civile, 2006.

³ art.139 « des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation sont mis en place par les Conseils régionaux et les Conseils des autres collectivités territoriales pour favoriser l'implication des citoyennes et des citoyens, et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement », art.142 « il est créé pour une période déterminée, au profit des régions, un Fonds de mise à niveau sociale destiné à la résorption des déficits en matière de développement humain, d'infrastructures et d'équipements... ».

⁴ Rapport sur la régionalisation avancée

⁵ Rapport du PNUD 2011

⁶ Le coefficient de Gini est une mesure du degré d'inégalité de la distribution des revenus

C'est dans ce contexte que Sa Majesté le Roi a lancé la deuxième phase II de l'INDH en Juin 2011. Cette seconde phase prévoit une augmentation de la population cible, de la couverture géographique et de l'enveloppe budgétaire, ainsi que la mise en œuvre de 5 programmes, à savoir les 4 programmes de la première phase auquel s'est ajouté un programme de mise à niveau territorial.⁷

⁷ Annexe 2 pour plus de détails

Méthodologie

La Commission permanente chargée de affaires sociales et de la solidarité (CPASS) a estimé que sa mission ne consistait pas à effectuer une évaluation technique des projets de l'INDH, celle-ci ayant déjà été réalisée par différents organismes, mais d'orienter son rapport sur **deux axes** :

1. Etablir un bilan global analytique et synthétique de l'INDH concernant :
 - Le processus mis en place : la gouvernance, le ciblage, le processus participatif, la planification pluriannuelle et la convergence, l'impact et la pérennité des projets.
 - Les réalisations.
2. Faire des recommandations visant à améliorer l'approche de l'INDH dans les politiques publiques.

Le présent rapport est le fruit d'un processus d'écoute, d'analyse et de débats. Le Conseil Economique et Social a ainsi procédé à une revue des rapports d'évaluation disponibles notamment de ceux de l'ONDH, du HCP, de la Banque Mondiale, de l'Union européenne, du PNUD, de l'IGAT/IGF et de la Coordination nationale de l'INDH. Le Conseil a par ailleurs organisé des séances d'audition auprès d'acteurs et partenaires de l'INDH : la Coordination nationale de l'INDH, l'ONDH, 24 association et coopératives bénéficiaires, les organes de gouvernance au niveau des deux régions d'Oujda et de Beni Mellal, (CLDH, CPDH, CRDH, DAS et les équipes d'animation de quartiers et de communes), Agence de développement Social, l'Agence de Promotion de développement du Nord, un Sociologue. Des réunions avec la Banque Mondiale, le Comité de pilotage et la Délégation de l'Union Européenne ont été organisées par le groupe de travail issu de la Commission chargé de cette saisine.

Bilan global analytique de l'INDH

L'INDH traduit un engagement politique au plus haut niveau pour la lutte contre la pauvreté rurale mais également la lutte contre l'exclusion urbaine et la précarité. Le traitement différencié de l'exclusion et de la précarité fait son originalité. Elle est basée sur une démarche ascendante et participative de développement, des valeurs et principes de bonne gouvernance, une planification pluriannuelle, des procédures et un suivi évaluation, à même de représenter une expérience pilote d'intégration des politiques publiques de développement local, et d'application d'un « nouveau concept d'autorité » capable de changer les rapports entre l'Etat, les collectivités locales, la société civile et les citoyens.

L'INDH constitue une première expérience d'approche ascendante, participative et inclusive associée à une démarche déconcentrée et décentralisée des politiques sociales locales.

1. Gouvernance

1.1 Cadrage institutionnel⁸

(a) Les organes de gouvernance

L'assise institutionnelle de l'INDH est assurée par des organes centraux et territoriaux.

Au niveau central on retrouve deux comités :

- le **Comité stratégique interministériel, présidé par le Chef du Gouvernement**, est composé des membres du gouvernement et responsables d'établissements et organismes publics concernés. Il est chargé d'arrêter le cadre stratégique de l'INDH.
- le **Comité de Pilotage, présidé par le Ministère de l'Intérieur**, est composé des départements chargés des Finances, de la Solidarité, de la Femme de la Famille et du Développement social, du Développement rural, de la Santé, de l'Education, de l'Habitat, de l'Equipement et du Transport et l'ONEE. Il est chargé du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre globale de l'INDH.

Les relations entre le Comité de pilotage et le Comité stratégique ne sont pas régies par des textes réglementaires, les réunions de ces deux organes ne sont pas régulières, ne se tiennent que rarement et dépendent des Présidents des deux comités.

⁸ Voir Annexe 3 pour plus de détails

Au niveau territorial on retrouve trois comités et des instances d'appui, le niveau territorial étant responsable de la mise en œuvre de l'INDH :

- le **Comité régional de développement humain (CRDH)**, est présidé par le Wali de région, et comprend les Gouverneurs des provinces et préfectures, le président du Conseil régional, les présidents des Conseils provinciaux et préfectoraux, les services déconcentrés de l'État et des établissements publics les plus concernés, les représentants du tissu associatif régional, le secteur du micro-crédit, l'université et le secteur privé.
- le **Comité provincial de développement humain (CPDH)**, présidé par le gouverneur, est une instance décisionnelle. Elle est composée d'élus, de représentants de l'administration et de la société civile.

En parallèle, le Conseil provincial est invité à la révision du Plan de Développement Économique et Social provincial⁹ dans une **optique de mise en convergence des programmes sectoriels**.

En 2010, l'IGAT/IGF constatait le non-respect de la composition des organes de gouvernance, en particulier le non-respect du maximum de 15 membres et de la composition tripartite et la faible représentativité des jeunes et que seul 50% des provinces et préfectures tenaient des réunions périodiques pour assurer le suivi des programmes INDH et la coordination interne¹⁰.

- le **Comité local de développement humain (CLDH)** est présidé par le Président du Conseil communal. Il comprend les représentants des élus des communes, des représentants du tissu associatif, des représentants des services techniques déconcentrés avec un maximum de 15 membres choisis de la manière suivante : le président de la commune rurale ou son représentant est désigné par décret. Les élus (5 sièges maximum dont celui du Président) sont désignés en concertation avec le Conseil communal. La désignation des représentants de la société civile, des associations, organisations de producteurs et représentants des opérateurs économiques (5 sièges), se fait après une large concertation en veillant à ce que tous les groupes sociaux soient représentés, entre autres les femmes et les jeunes. Les représentants des services extérieurs de l'État (5 sièges maximum) sont nommés par leur administration respective et désignés par le président de la commune en concertation avec l'autorité locale.

(b) L'instance de coordination

La Coordination Nationale (CN) du Ministère de l'intérieur, responsable de la coordination et des résultats de l'INDH, est une administration de mission, dirigée par le Gouverneur Coordonnateur National et composée de personnes ressources. Elle est chargée de la mise en œuvre de l'INDH, notamment de la coordination et du suivi des projets. La CN joue le rôle d'interface entre le niveau territorial et central.

En raison de l'absence d'implication effective du Comité de pilotage et du Comité stratégique dans la gestion de l'INDH, la CN est devenue par la force des choses l'acteur central de l'INDH.

⁹ Loi 79-00, art. 36

¹⁰ Rapport d'audit INDH, IGAT/IGF, 2010

Pour la phase II, il est prévu d'introduire des « Coordinations Régionales de Développement Humain » (qui n'ont pas encore été mises en place) qui auraient notamment pour mission le suivi de la mise en œuvre de l'INDH au niveau régional ce qui devrait contribuer à l'allègement du travail des Divisions d'action sociale, à assurer une meilleure synergie et une plus grande convergence ainsi qu'un suivi de proximité des projets aux fins de garantir leur pérennité.

L'analyse de la problématique complexe de la convergence, traitée plus loin dans ce rapport, ainsi que l'auto-dissolution du Comité interministériel de convergence en 2008, laissent penser que la mise en place de ces coordinations ne constitue pas une réponse efficace à la problématique de la convergence dans la mesure où elle ne s'attaque pas à ses causes réelles et risque d'entraîner une bureaucratisation de l'INDH.

(c) Les structures d'appui

La Division de l'Action Sociale créée en 2005 relève du Ministère de l'Intérieur. C'est une unité d'administration de la province/préfecture placée sous l'autorité du Gouverneur. Les DAS disposent au niveau des Wilayas chef lieu de la Région de 4 services :

- Service de la Coordination Sociale inter préfectorale et interprovinciale
- Service de la Communication
- Service de la Formation et du Renforcement de capacités
- Service du Suivi- Evaluation

et de 3 services au niveau des préfectures, préfectures d'arrondissements et provinces :

- Service de la Communication
- Service de la Formation et du Renforcement de capacités
- Service du Suivi- Evaluation

Les DAS ont été fortement développées et structurées. Le nombre considérable de tâches qui lui sont confiées, les compétences qu'elles ont développées et leurs relations avec l'ensemble des comités et acteurs locaux font d'elles la « cheville ouvrière » du dispositif^{11,12}. Cette montée en puissance des DAS, due à leur connaissance du terrain et à leurs relations multiples avec tous les intervenants, fait d'elle d'une part l'acteur incontournable du dispositif mais aussi l'acteur principal d'influence sur les décisions des comités. « Elles souffrent également d'un manque patent de ressources humaines conjugué au manque d'expérience du personnel nouvellement recruté.¹³ ».

L'équipe d'animation de quartier (EAQ) et de commune (EAC).

C'est l'unité opérationnelle des CLDH au niveau des quartiers et commune responsable de la préparation des ILDH et le secrétariat du CLDH. Elles sont nommées par décision émanant du Wali ou Gouverneur sur proposition du Président du CLDH.

¹¹ Rapport d'achèvement de la Banque Mondiale, Janvier 2012

¹² Auditions des CRDH, CPDH, CLDH

¹³ Rapport d'audit IGAT/IGF 2010

Ces équipes sont composées en principe de 4 personnes ressources par quartier urbain ou commune rurale cible de l'INDH, généralement des fonctionnaires ayant bénéficié de formations spécifiques lors de la phase I (personnel de l'Etat, des collectivités locales ou des établissements publics)¹⁴, sur la base d'une lettre de mission qui définit les critères de sélection et les tâches.

Cependant, on relève un problème d'ancrage de ces équipes dans les quartiers et les communes car « dans de nombreux cas, pour le choix des membres des équipes d'animation, le critère de la formation a été privilégié au détriment de celui rendant compte de l'enracinement dans le quartier ou dans les communes.^{15/16} ».

Ces équipes rencontrent de nombreux problèmes de logistique (notamment de transport et de secrétariat), de disponibilité en termes de temps. Leur niveau de compétence est très variable, ce qui pose le problème de la qualité véritable des diagnostics participatifs et des ILDH qui en découlent.¹⁷ De plus elles « ne sont pas véritablement équipées pour jouer un rôle de modérateurs et d'animateurs du développement communautaire.¹⁸ » Il faut cependant souligner que malgré ces difficultés, près de 700 diagnostics participatifs et ILDH ont été élaborés¹⁹.

L'examen des relations entre les organes institutionnels de l'INDH pour les programmes de lutte contre la pauvreté en milieu rural et de lutte contre l'exclusion en milieu urbain, montre l'importance de la relation entre la DAS, le CLDH et les équipes d'animation. Cette relation devrait en principe assurer une bonne proximité des centres de décision. Dans les faits, le duo DAS /EAC prédomine et génère souvent une forme de marginalisation du CLDH.^{20/21}

(c) Les acteurs de l'INDH

De nombreux acteurs interviennent également dans la mise en œuvre de l'INDH : associations et coopératives, élus locaux, services extérieurs, autorités locales, universités, secteur privé, partenaires techniques et financiers.

Parmi tous les acteurs cités, les associations et les coopératives occupent une place centrale car les financements des projets INDH passent obligatoirement par elles. Or les associations à ce jour ne jouent pas toujours et pleinement leur rôle d'acteur de la décision au sein des comités dont elles font partie, n'en connaissant pas toujours les missions et les attributions²². Par ailleurs leur position dans l'INDH fait d'elles un concurrent potentiel des élus en matière d'influence sur les politiques locales. Cette situation a conduit souvent soit à la création de nombreuses associations par opportunisme et à leur instrumentalisation à des fins politiques, soit à une faible implication des élus et donc un faible engagement des collectivités territoriales dans la gouvernance locale de l'INDH. A tout cela s'ajoute le fait que la majeure partie de ces associations ne dispose pas des capacités nécessaires à la gestion et la pérennisation des projets.

14 art. 4 du décret n°2-08249 du 5 rejev 1429 (Juillet 2008).

15 Etude sur l'élaboration d'un protocole de conduite d'évaluations participatives - ONDH, 2009.

16 Auditions des EAC/EAQ Béni Mellal, Oujda.

17 Auditions des EAC/EAQ Béni Mellal, Oujda.

18 Rapport d'achèvement de la Banque Mondiale, Janvier 2012

19 Rapport d'achèvement de la Banque Mondiale, Janvier 2012

20 Etude sur l'élaboration d'un protocole de conduite d'évaluations participatives - ONDH, 2009.

21 Auditions des associations et des CLDH

22 Auditions des associations et des CLDH

1.2 Cadrage procédural

L'organisation de l'INDH est basée sur un ensemble de textes (circulaires, notes ministérielles du Ministre de l'Intérieur, arrêtés gubernatoriaux, décrets) ainsi que sur 6 manuels de procédures dédiés aux :

- procédures des activités génératrices de revenus (AGR),
- procédures du programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural,
- procédures du programme lutte contre l'exclusion en milieu urbain,
- procédures du programme de lutte contre la précarité,
- procédures d'« Appel à projets » du programme transversal,
- procédures fiduciaires.

Les manuels spécifiques aux programmes définissent les objectifs, la population cible, le type d'actions à mener, le processus de mise en œuvre, le cycle des projets, les critères d'éligibilité, le financement, les attributions des CLDH, CPDH, CRDH, et des équipes d'appui ; le manuel de procédures fiduciaires traite des questions liées aux règles de passation de marchés dans le cadre du Compte d'affectation spécial (CAS), au cadre budgétaire, à la budgétisation et mise en place des crédits, à la maîtrise d'ouvrage et à la contractualisation des engagements.

Dans ces manuels la dimension genre et l'inclusion des jeunes sont prises en considération.

Les problèmes auxquels l'INDH fait encore face, notamment en termes de pérennité des projets, de viabilité des AGR, de passation de marchés etc. ..., montre que le degré d'assimilation et d'application des manuels n'a pas atteint le niveau requis et interpelle sur les compétences des acteurs et des comités, l'efficacité des formations mais aussi sur l'adaptation des manuels aux capacités des acteurs. L'INDH II prévoit de continuer à renforcer les capacités des acteurs, de simplifier certains manuels et de produire des guides pratiques. Pour la phase II, deux nouveaux manuels de procédures seront élaborés, l'un relatif à la mise à niveau territorial, l'autre à la sauvegarde sociale et environnementale.

Les différents comités sont chargés de définir leur règlement intérieur respectif, définissant la durée du mandat, le rythme des réunions, qui convoque les réunions, les modalités de prise de décision etc. ... Pour le CRDH il revient au Wali de juger de l'opportunité d'élaborer un règlement intérieur. A l'heure actuelle, les règlements intérieurs, lorsqu'ils existent ne sont pas connus de tous les membres et jugés parfois difficiles à appliquer.²³

Les comités sont institutionnalisés au niveau régional et provincial par une décision établie par les Walis des régions et Gouverneurs des préfectures conformément aux grandes orientations et dispositions de l'INDH et aux différentes circulaires émanant du Ministre de l'Intérieur. Cette décision arrête la composition des comités, en définit les missions et précise que le Secrétariat du CRDH et CPDH est confié à la DAS, le règlement intérieur de chaque comité devant définir clairement les modalités de fonctionnement, les relations inter-comités et les partenaires économiques et sociaux.

²³ Auditions des CRDH, CPDH, CLDH

Par contre, les organes centraux n'ont aucune assise juridique arrêtant de manière précise les missions, la répartition des compétences entre les différents acteurs et précisant les modalités de coopération interservices dans la préparation et l'organisation des délibérations. En l'absence de textes réglementaires les compétences du comité de pilotage restent ambiguës alimentant une confusion dans les rôles respectifs des acteurs²⁴.

1.3 Les mécanismes de suivi évaluation

(a) Suivi évaluation interne

L'INDH s'est dotée d'un dispositif évolutif de suivi évaluation, comportant notamment un **cadre logique et un système d'information (SI)** pour permettre une meilleure interactivité en termes de diffusion rapide des informations, produire les rapports de suivi de la mise en œuvre, cadrer les actions, les objectifs et les résultats par rapport à des indicateurs mesurables, en vue d'assurer un suivi des projets. Cependant les données du SI ne sont pas aisément et directement accessibles à tous les acteurs (associations, coopératives, élus...) concernés. Une accessibilité directe et aisée du SI renforcerait le processus participatif initié.

Des insuffisances dans la conception du Système de suivi évaluation ont été relevées par la Banque Mondiale²⁵ :

- absence d'informations sur le suivi des projets, le fonctionnement des infrastructures ;
- absence d'informations sur l'impact des projets ;
- absence de mécanismes permettant aux bénéficiaires de donner leur avis sur la réalisation des projets, leur utilisation et leur satisfaction ;
- les dispositions spécifiques relatives à la composante vulnérabilité n'ont pas été activées;
- le système d'information, basé sur le web, n'a été que partiellement rendu opérationnel ;
- l'absence de suivi des projets après achèvement ;

Toujours selon la même source, « les rapports d'avancement produits par la CN depuis 2008 sont une source utile d'informations sur la mise en œuvre et les résultats de l'INDH. Ils donnent au gouvernement et aux bailleurs de fonds une image claire des progrès réalisés. » mais « ...contiennent cependant peu d'évaluation critique, les données du Suivi & Evaluation n'ayant été que partiellement utilisées pour prendre des décisions justifiées et pour affecter les ressources » Ce rapport constatait également qu'« en règle générale, les informations remontaient mais ne redescendaient pas et qu'une bonne partie du reporting était principalement orientée vers les demandes des bailleurs de fonds et les besoins du gouvernement de suivre l'avancement de la mise en œuvre et des décaissements, plutôt que vers les intérêts des bénéficiaires ou des managers, qui auraient pu utiliser les données, comparer l'avancement par rapport aux benchmarks pour leurs projets et les plans de développement local de l'ILDH. »

Par ailleurs, le suivi des réalisations des projets INDH demeure marqué par de nombreuses faiblesses en dépit des efforts déployés, résumées comme suit²⁶ :

²⁴ Etude sur la convergence –ONDH, 2009

²⁵ Rapport d'achèvement de la Banque Mondiale, Janvier 2012

²⁶ Rapport IGAT/IGF 2010

- le manque de moyens humains et matériels affectés au suivi des réalisations ;
- la défaillance des EAC/EAQ dans le suivi des activités ;
- l'irrégularité de transmission des rapports mensuels des EAC/EAQ, des associations et des rapports trimestriels des CLDH ;
- la faible implication des services extérieurs dans le suivi des réalisations ;
- l'évaluation de l'impact des projets demeure reléguée au second degré.

L'évaluation des risques qui peuvent compromettre la réalisation des projets est la composante la plus vulnérable du système de contrôle interne des organes de gouvernance et de gestion de l'INDH. Cette identification des risques reste encore non formalisée et les mesures à mettre en œuvre pour les contrecarrer ne sont pas identifiées et mises en place²⁷. Actuellement l'IGAT/IGF travaillent sur un canevas pour l'élaboration d'une cartographie des risques qui sera transmis à l'ensemble des provinces et préfectures.

Dans le cadre de la phase II, la Banque Mondiale a mis en place un nouvel instrument de financement dit « programme pour résultats » ainsi la CN dispose d'un cadre de résultats comprenant 17 indicateurs dont 9 de décaissements.^{28/29}

(b) Suivi évaluation externe

Organe indépendant institué auprès du Chef de gouvernement et créé en 2008³⁰, **l'Observatoire National de Développement humain (ONDH)**, a pour mission permanente d'analyser et d'évaluer l'impact des programmes de développement humain mis en œuvre et de proposer des mesures et des actions qui concourent à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement humain, **notamment dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain**; le conseil soumet annuellement à l'appréciation de SM le Roi un rapport annuel sur le développement humain.

Ses rapports n'ont aucun caractère contraignant et un manque de réactivité à ces rapports par les instances concernées a été relevé³¹ ce qui a conduit SM le Roi a demandé de « ... veiller à donner corps aux recommandations de l'Observatoire National de l'INDH ... »³².

Les rapports de l'ONDH sont méconnus au niveau local. Quand ils sont connus, personne ne se sent contraint d'en appliquer les recommandations. Il y a une plus grande prise en compte des rapports d'audit de l'IGAT et de l'IGF que des rapports de l'ONDH.³³

Par ailleurs, l'Inspection Générale des Finances (**IGF**) et l'Inspection Générale de l'Administration territoriale (**IGAT**) ont été désignées par le Gouvernement pour conduire conjointement les audits externes. Une charte d'audit signée par ces deux entités définit les objectifs et les méthodes de l'audit conjoint qui porte sur la gestion financière et la passation des marchés. Dans ce cadre le duo IGAT/IGF :

²⁷ Rapport IGAT/IGF 2010

²⁸ Note d'orientations 2011-2015, Ministère de l'Intérieur

²⁹ Annexe 6

³⁰ Décret n° 2-08-394 du 23 (Octobre 2008)

³¹ Rapport d'achèvement de la Banque Mondiale, Janvier 2012

³² Discours de SM le Roi adressé à la nation à l'occasion de la 10ème anniversaire de la fête du trône de 31 juillet 2009

³³ Auditions des CRDH, CPDH et CLDH.

- évalue annuellement les états financiers, l'éligibilité et la régularité des opérations ainsi que le dispositif du contrôle interne ;
- exprime une opinion professionnelle selon laquelle les états financiers des opérations réalisées dans le cadre du « CAS INDH » sont conformes aux lois, règlements et référentiels comptables qui leur sont applicables ;
- fournit, aux pouvoirs publics et aux citoyens, une assurance raisonnable que les ressources mobilisées ont été employées dans un souci d'économie et d'efficacité et aux fins pour lesquelles elles ont été affectées.

Points de vigilance :

- Le CS et CP n'ont pas pleinement rempli leurs missions en matière de cadrage stratégique et de convergence interministérielle (CS) et en matière de suivi évaluation régulier de la mise en œuvre (CP) de l'INDH. Les relations entre CS et le CP ne sont pas institutionnalisées. En raison de la faible implication effective du CP et du CS dans la gestion de l'INDH, la CN est devenue par la force des choses l'acteur central de l'INDH.
- La qualité du fonctionnement des différents comités territoriaux est tributaire des compétences et de l'implication de leurs présidents et de leurs membres, toutes catégories confondues. Ceci explique les disparités de qualité dans l'élaboration d'ILDH intégrées (PCD et programmes sectoriels) et leur planification pluriannuelle.
- Les DAS sont fortement sollicitées (surcharge de travail) du fait de l'insuffisance des capacités d'un grand nombre de comités et d'EAC/Q. Ainsi le rôle des DAS est devenu prédominant.
- Les EAC/Q ne sont pas pleinement dédiées, ni toujours dûment outillées pour jouer le rôle d'animateurs du développement communautaire et d'accompagnement des populations.
- Au sein des CLDH le rôle des EAQ/C et des DAS est prédominant et marginalise souvent le rôle des autres membres.
- Le montage institutionnel local actuel pose d'une part la question de la collaboration efficace entre autorités locales, élus et associations/coopératives, trois acteurs dont les intérêts (donc les objectifs) ne sont pas naturellement convergents et dont les compétences sont très hétérogènes et d'autre part la question de la nécessaire transition d'une « démocratie représentative » à « une démocratie participative » dans la prise de décision au sein des organes de gouvernance locale.
- Les CLDH n'ont aucun pouvoir décisionnel.
- Les manuels de procédures structurent et organisent les rôles des acteurs, cependant malgré les formations dispensées, leur appropriation reste insuffisante.
- Le SI présente des faiblesses et les données ne sont pas aisément et directement accessibles aux différents acteurs de l'INDH (associations, coopératives, élus, partenaires financiers...).
- Les évaluations internes sont principalement axées sur l'aspect quantitatif (nombre de projets, de bénéficiaires..) dans l'appréciation de l'INDH au détriment de l'aspect qualitatif (mode de faire, participation, état du processus)³⁴.
- Les conclusions et recommandations des diverses évaluations externes sont insuffisamment prises en compte.
- Lors de l'élaboration des projets, les risques ne sont pas analysés.

³⁴ Etude sur l'élaboration d'un protocole de conduite d'évaluations participatives ONDH, 2009

2. Ciblage des populations les plus pauvres et les plus vulnérables

Le ciblage des zones rurales s'est basé sur la répartition des taux de pauvreté (cf. carte de la pauvreté 2004). Ainsi 403 communes rurales présentant un taux de pauvreté égal ou supérieur à 30% avaient été retenues. Pour la Phase II ce seuil a été abaissé à 14% et le nombre de communes rurales ciblées est passé à 701.

Le ciblage en milieu urbain a concerné 264 quartiers urbains relevant des villes et des agglomérations urbaines dont la population dépassait 100.000 habitants lors de la Phase I. L'identification des quartiers urbains cibles s'est faite en Phase I sur la base d'une série de critères tels que le taux de chômage, la taille de la population bénéficiaire, l'existence et l'amplitude de l'habitat insalubre, le déficit en infrastructures et services publics de base, la complémentarité avec les programmes de développement local et l'implication budgétaire des partenaires. Pour la phase II, les villes et agglomérations urbaines ciblées ont une population comprise entre 20 000 et 100 000 habitants, le nombre de quartiers cibles est passé à 530. Les critères suivants ont été pris en compte pour un ciblage plus affiné à savoir la proportion de la population pauvre, la taille de la population bénéficiaire, la complémentarité par rapport aux programmes de développement local en cours ou envisagés, le niveau de qualification des jeunes, le taux d'abandon scolaire, le taux d'exclusion des femmes et des jeunes, les opportunités de formation et d'insertion (centres, associations spécialisées)³⁵.

Le programme précarité ciblait 8 catégories de population en phase I: les jeunes sans abri et les enfants des rues, les ex-détenus sans ressources, les enfants abandonnés, les malades mentaux sans-abri ; les femmes en situation de grande précarité sans ressources, les personnes handicapées, les mendiants et vagabonds, et les personnes âgées démunies. 2 catégories ont été ajoutées en phase II : les personnes atteintes du VIH/SIDA et les personnes atteintes de toxicomanie.

L'évaluation du ciblage des populations lors de la Phase I réalisée par l'ONDH avait relevé que le ciblage des zones rurales basé sur le taux de pauvreté était acceptable vu la corrélation significative entre la population pauvre et celle ciblée ($R^2=0,675$)³⁶. Le ciblage des communes rurales, basé uniquement sur le taux de pauvreté a conduit en phase I à une répartition des financements de l'INDH non indexée au nombre d'habitants de ces communes et par voie de conséquence à une iniquité dans la répartition relative des financements par habitant.

Cette évaluation relève que le ciblage reste insuffisant en milieu urbain pour lequel la corrélation est très faible ($R^2=0,335$)³⁷ et soulève également la question des limites géographiques des quartiers retenus, le quartier n'étant pas une entité administrative, ainsi que de l'homogénéité de leurs populations en termes de pauvreté ou d'exclusion. En ce qui concerne les critères additionnels de ciblage de la phase II, aucune information détaillée précisant les modalités d'application de ces critères n'est disponible, la problématique de la délimitation des quartiers est toujours posée. Comment sera défini le taux d'exclusion des femmes et des jeunes ? Comment se traduira cette complémentarité par rapport aux programmes de développement local ?

³⁵ Plateforme INDH 2011-2015

³⁶ Rapport sur les réalisations 2005-2010 de l'INDH, ONDH- 2012

³⁷ Rapport sur les réalisations 2005-2010 de l'INDH, ONDH- 2012

Dans le programme précarité, les catégories de personnes ciblées représentent des populations hétérogènes, dont la problématique nécessite des réponses différentes en termes de prise en charge. Ainsi ce ciblage devrait être plus affiné afin d'apporter des réponses plus efficaces et adaptées aux différentes situations des personnes concernées.

Points de vigilance :

- Si le ciblage actuel des populations en milieu rural peut être considéré comme étant acceptable, il est à améliorer en milieu urbain et nécessite un réajustement afin d'assurer une meilleure efficacité des projets de lutte contre l'exclusion, les nouveaux critères de ciblage en milieu urbain de la phase II ne constituant pas a priori une base susceptible d'améliorer l'impact de l'INDH.
- Dans le cadre de la lutte contre la précarité, le ciblage « catégoriel » ne constitue pas une base suffisante pour guider la décision en termes de réponses à apporter. L'analyse de chaque catégorie doit être plus affinée afin de déterminer plus précisément les besoins des personnes, les degrés de précarité et de développer des programmes plurisectoriels plus performants et pérennes visant la réhabilitation et la réinsertion sociale de ces personnes.

3. Processus participatif et inclusif

La participation est un axe central de la philosophie de l'INDH, son **appréciation est cependant très difficile** en l'absence d'évaluation globale disponible mais aussi en raison des multiples aspects qu'elle englobe : **information, formation, consultation, prise en compte des avis, restitution des résultats, suivi évaluation participatif, le genre, la communication, la médiation, la gestion de doléances, l'inclusion, la représentativité**. Il faut souligner que l'INDH est le premier programme social basé sur la participation, démarche innovante fortement appréciée par les populations comme en témoigne l'étude de perception réalisée par l'ONDH en 2008. En effet 92,3% de ces personnes se déclaraient prêtes à joindre leurs efforts à ceux de l'Etat, témoignant d'une forte prédisposition à adhérer à une action fondée sur l'approche participative³⁸. Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Il aurait été intéressant d'actualiser cette étude de perception afin de pouvoir apprécier l'évolution de cette perception selon la même méthode.

Par ailleurs la participation est un processus dynamique dont l'évolution est fluctuante et non linéaire. De plus la participation se décline à tous les niveaux d'intervention.

La qualité de la participation dépend donc fortement de la qualité des ressources humaines, du mode de gouvernance, de la disponibilité et de l'accès à une information aisément compréhensible.

La communication de proximité avec les populations, les porteurs de projets et de manière générale avec tous les acteurs locaux, est un élément essentiel du processus participatif initié. Pour répondre à cet impératif, des chargés de communication ont été désignés au sein des DAS, des plans de communication territoriaux ont été élaborés. En plus de la communication institutionnelle, de nombreuses actions de communication de proximité ont été mises en œuvre, telles que, caravanes, affichages, dépliants, rencontres d'information, sites internet, émissions radio et télévision ...

³⁸ Etude de la perception de l'INDH 2008 (ONDH)

Cependant, l'audit des associations, élus et bénéficiaires montre que malgré les efforts fournis, le processus INDH et les différentes procédures ne sont pas encore bien compris, que le niveau d'information des différents comités et acteurs est très disparate. Ceci est partiellement dû au fait que la communication de proximité ne répond pas toujours de manière satisfaisante aux impératifs de la participation. La Banque Mondiale³⁹ a jugé « ... les résultats assez décevants de la sous composante communication de la Phase I ... » et préconise l'élaboration d'« une véritable stratégie de communication en mesure d'atteindre les objectifs de transparence et de responsabilisation... ».

En matière de représentativité au sein des organes de gouvernance, la participation de la société civile et des représentants élus ainsi que des femmes et des jeunes a dépassé les cibles quantitatives. La participation des femmes (42 à 54%) a été de plus du double de la valeur ciblée de 20%, et la participation des jeunes (37 à 48%) a été quatre fois plus élevée que la valeur ciblée, à noter cependant des différences régionales importantes. La Banque Mondiale juge satisfaisants la participation des organisations non gouvernementales à la planification et la mise en œuvre des sous-projets visant les populations vulnérables et le degré de participation de la population cible au processus participatif, les valeurs ciblées ayant été dépassées.⁴⁰

En ce qui concerne le processus de programmation participatif, le Rapport d'achèvement de la Banque Mondiale relève que « Les examens qualitatifs suggèrent que le processus de programmation participatif a été réalisé d'une manière efficace **mais sa qualité pose question**. L'élaboration des ILDH a été réalisée de manières très différentes, sa qualité allant du niveau de bonne pratique à faible.mais ce n'est que dans certains cas que les programmes d'investissement pluriannuels de l'ILDH **ont été véritablement construits sur un processus participatif, validés et appropriés par les pauvres et les communautés pauvres au sein de la commune. La plupart des ILDH sont des listes de projets mis à jour de temps en temps et rassemblés par une série de processus consultatifs de qualité variable**. ».

En matière de gestion de conflits d'intérêt et de doléances, il n'existe à ce jour aucun mécanisme de gestion de doléances standardisé et formalisé, bien que le manuel de procédures l'ait prévu.

La participation des populations, la contractualisation et le partenariat avec le tissu associatif et les acteurs du développement local sont au cœur des fondements de l'INDH, pour assurer une meilleure appropriation et viabilité des projets et des interventions. Le suivi évaluation participatif (SEP), partie intégrante du processus participatif, permet de :

- veiller à ce que les organes de gouvernance, les bénéficiaires et les partenaires du programme soient bien renseignés sur les modalités d'évaluation des investissements de l'INDH ;
- de renforcer les procédures de mise en place des projets ;
- de favoriser et faciliter la prise de décisions éclairées aux différentes étapes de la mise en œuvre, depuis celle de la planification/conception jusqu'à la communication des résultats, en passant par l'exécution et par la présentation des rapports.⁴¹

³⁹ Rapport d'achèvement de la Banque Mondiale, Janvier 2012

⁴⁰ Rapport d'achèvement de la Banque Mondiale, Janvier 2012

⁴¹ Etude sur l'élaboration d'un protocole de conduite d'évaluations participatives ONDH- 2009

Bien que l'INDH ait formé 30 fonctionnaires de DAS en suivi évaluation participatif et qu'une expérience pilote ait été menée avec la Banque Mondiale à Chichaoua en 2011, le SEP n'a pas encore été mis en œuvre. Une réflexion est en cours pour reconsidérer le modèle.

Points de vigilance:

- La participation est difficile à apprécier objectivement vu les multiples aspects qu'elle revêt. On peut cependant considérer qu'elle n'a pas encore atteint un niveau satisfaisant : la qualité des diagnostics participatifs et des ILDH est très variable, la communication de proximité ne répond pas toujours de manière satisfaisante aux impératifs de la participation ; le système de suivi évaluation participatif et les mécanismes de recours (gestion des doléances) n'ont pas été mis en place.
- La qualité de la participation au sein des comités est très variable dépendant fortement de la qualité des ressources humaines, du mode de gouvernance, de la disponibilité et de l'accès à une information aisément compréhensible.

4. Convergence et planification pluriannuelle

L'insuffisance de convergence est unanimement considérée par les différents acteurs de l'INDH comme étant un problème récurrent à résoudre. Mais quelle définition donner à la convergence ?

La convergence signifie pour les acteurs de l'INDH, synergie et collaboration dans la réalisation de projets⁴². Ainsi le manque de convergence est rattaché en premier lieu aux problèmes de financements, de mise à disposition de personnel, de maintenance ou de titres fonciers qui surgissent après validation des projets. En second lieu ils sont imputés à l'absence de décentralisation, à la non disponibilité de budgets au niveau des services extérieurs ou à l'incapacité de leurs représentants à pouvoir prendre des engagements fermes, une telle décision relevant du niveau central⁴³. Ce manque de décentralisation a également conduit selon la Banque Mondiale, à « un manque de « convergence entre les planifications ascendante et descendante, ainsi qu'un manque de connaissance au niveau local des plans ministériels qui a conduit à des doublons dans les projets, des opportunités de planification de développement local intégré manquées, et une déconnexion entre les investissements et le fonctionnement.⁴⁴ »

Pour dépasser ces problèmes des engagements contractuels avec les ministères et un Comité interministériel de convergence ont été mis en place. Les engagements contractuels n'ont pas tous été respectés, le comité interministériel s'est auto-dissous.

La différence de logique d'intervention et la non harmonisation des outils de planification programmatique et budgétaire rendent très difficile la planification pluriannuelle.

⁴² Auditions des comités et de la CN

⁴³ Auditions des comités locaux

⁴⁴ Rapport d'achèvement de la Banque Mondiale, Janvier 2012

Du fait de ce notable manque de convergence, l'INDH apparaît comme un programme qui évolue de facto parallèlement aux autres programmes (Plans Communaux de Développement (PCD), programmes des Agences de développement, Plan Maroc Vert, Tayssir, RAMED) à la recherche d'opportunités de convergence ex post pour la réalisation de projets. Dans un de ses rapports l'ONDH estimait qu'« un recentrage de l'Initiative est nécessaire en vue de lui conférer toute sa place dans une stratégie de développement durable du Royaume »⁴⁵.

En effet, l'INDH devant s'inscrire dans la vision d'ensemble d'un projet sociétal ayant des objectifs bien définis⁴⁶, par des actions complémentaires, la convergence devrait être considérée différemment et il faudrait tenir compte du « ... caractère **polysémique et multidimensionnel** de la problématique de la convergence, comme principe d'action et d'organisation publiques ... s'appliquant autant à la définition *des objectifs qu'à la programmation, aux mécanismes institutionnels, aux moyens humains et financiers mobilisés pour leur mise en œuvre, leur pilotage et leur suivi.* »⁴⁷. Ceci suppose bien entendu la déclinaison de cette vision d'ensemble en plans de développement territoriaux intégrant l'approche, les principes, les valeurs et les actions de l'INDH, et définissant des objectifs précis et les responsabilités des différents acteurs. Cette idée est formulée dans le Rapport du Cinquantenaire qui considérait que l'INDH « devrait constituer le principal cadre stratégique en la matière (référence à la lutte contre la pauvreté) et devenir un outil de convergence des programmes et des projets, ainsi qu'un instrument d'innovation en matière d'ingénierie sociale et de prise en charge. » et éviter « ... tout glissement vers le statut d'un simple programme de lutte contre la pauvreté ».

Points de vigilance :

L'insuffisance de convergence (dans le sens coordination et synergie) constitue un problème épineux pour les acteurs de l'INDH et est notamment imputée à l'absence de décentralisation des services extérieurs. Le concept de convergence est défini de manière très différente par les différents acteurs et organes d'évaluation, rendant sa compréhension très difficile.

- Cette insuffisance de convergence est cependant, fortement tributaire de la non systématisation de la planification pluriannuelle programmatique et budgétaire des projets INDH, de même que de la non prise en compte systématique des diagnostics participatifs par les services extérieurs étatiques et les Communes lors de l'élaboration des PCD et des politiques sectorielles.
- De ce fait l'articulation de l'INDH avec les PCD, les autres programmes des Agences de développement, les programmes sectoriels, les programmes nationaux ciblant les populations pauvres reste très insuffisante. Les nombreuses conventions de partenariat établies à cet effet, n'ont pas été toujours couronnées de succès, les engagements pris n'ayant pas toujours été respectés ni inscrits dans la durée.
- L'INDH glisse vers le statut d'un simple programme de réalisation de projets non intégrés dans les politiques sectorielles.

⁴⁵ Evaluation des progrès en matière d'inclusion, ONDH 2011

⁴⁶ Discours royal prononcé, à l'occasion de l'anniversaire de « la Révolution du roi et du peuple », 2005

⁴⁷ Etude sur la convergence des programmes INDH avec ceux menés par les différents départements ministériels (ONDH, 2009)

- La différence de logique d'intervention et la non harmonisation des outils de planification programmatique et budgétaire rendent très difficile la planification pluriannuelle.
- La question de la convergence ne peut être traitée efficacement en dehors du cadre d'une politique nationale et surtout régionale intégrée de développement humain.

5. Réalisations

Depuis le lancement de l'INDH en 2005, plus de 22.900 projets ont été réalisés au profit de 5,2 millions de bénéficiaires, pour un montant de 14,6 milliards de DH.

Grâce à la simplicité de sa démarche, le programme transversal a permis à lui seul, d'enregistrer un nombre élevé de projets soit plus de 9 000 .

Des formations ont été dispensées aux différents acteurs : 290 000 Homme/ Jour /Formation.

Par ailleurs 6000 associations et coopératives partenaires et 3700 Activités génératrices de revenus ont été mises en place⁴⁸.

Les financements et les dépenses⁴⁹

La mise en œuvre de l'INDH a nécessité la mise en place d'un Compte d'Affectation Spécial dont l'ordonnateur est le Chef du Gouvernement. Le Ministre de l'Intérieur, les Walis et Gouverneurs sont sous ordonnateurs du CAS de dépenses et de recettes.

Pour le programme prioritaire 2005, une enveloppe budgétaire de l'ordre de 250 millions de dirhams a été mobilisée. Pour la période 2006-2010, un budget de 10 milliards de dirhams a été affecté pour le financement des projets INDH, et réparti à raison de 2,5 milliards de dirhams par programme. On note que l'INDH n'a engagé que 8,4 MMDH lors de la première phase et que l'approche partenariale a permis de mobiliser des financements additionnels de 4,6 milliards de dirhams grâce à un effet de levier.

Les Dépenses afférentes à l'INDH et la mise en place des procédures d'exécution des dépenses prévues sont retracées dans le cadres du « CAS INDH » (Décrets n°2-05-1016 et n°2-06-1017 du 19 Juillet 2005).

Les dépenses 2005-2012 de l'INDH ont dépassé les prévisions initiales de 46%⁵⁰:

- Lutte contre l'exclusion en milieu urbain : +21,5%
- Lutte contre la pauvreté en milieu rural : -20,4%
- Lutte contre la précarité : +23,9%
- Programme transversal : +794%

⁴⁸ Rapport d'activité, 2005-2010, Coordination Nationale de l'INDH, Ministère de l'Intérieur

⁴⁹ Annexe 5 pour plus de détails

⁵⁰ Annexe 6 pour plus de détails

S'agissant du programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural, seuls 79,6% des crédits ont été engagés par rapport aux objectifs initiaux, alors même que la réduction de la pauvreté dans les campagnes est un élément central du défi du développement humain pour le Maroc. Les dépenses du programme de lutte contre la pauvreté ont été inférieures aux prévisions de 20%.

Par ailleurs, les dotations INDH rapportées au nombre d'habitants, montre que les dotations par habitant des zones ciblées sont relativement plus élevées dans les provinces où le taux de pauvreté se situe entre 10% et 20% et décroissent dans les provinces où ce taux est supérieur à 20%.

L'analyse de la contribution financière de l'INDH et non INDH sur la période 2005-2010 démontre que la contribution de l'INDH est plus importante que les apports des autres partenaires dans la majorité des provinces⁵¹.

Les communes n'assurent que 30% des financements des projets en milieu rural et 9% en milieu urbain. Cette situation pose le problème de l'appropriation par les communes des projets INDH et partant, de la pérennité des investissements réalisés notamment en milieu urbain.

Points de vigilance :

- Quantitativement, les réalisations sont importantes. L'appréciation qualitative est plus difficile en l'absence d'objectifs qualitatifs prédéfinis dans la phase d'élaboration et de données fiables disponibles.
- Les dépenses du programme de lutte contre la pauvreté ont été inférieures aux prévisions de 20%.
- Les communes, notamment urbaines, s'impliquent peu dans les financements de projets INDH.

6. Impact

L'impact des projets ne peut être évalué en l'absence de données disponibles. L'étude d'impact, relevant de l'ONDH, doit être rendue publique.

7. Pérennité des projets

La pérennité de beaucoup de projets est souvent compromise⁵² en raison des faiblesses de leur montage - qui devait répondre à la base à cet impératif de pérennité-, et du non respect des critères d'éligibilité⁵³.

- Centres construits ne trouvant pas les moyens financiers et/ou les moyens humains pour en assurer la maintenance, le fonctionnement; centres construits sur des terrains dont la propriété n'est pas clairement définie ;

⁵¹ Rapport sur la réalisation des programmes de l'INDH durant la période 2005-2010 (ONDH, 2012)

⁵² Visites terrains et auditions des associations

⁵³ Manuels de procédures

- non respect des conventions ;
- faible implication des communes notamment en milieu urbain et des services extérieurs ainsi que la faiblesse de capacités de gestion et la fragilité financière de beaucoup d'associations posent problème pour la pérennité des projets ;
- Un manque de suivi post création ;
- Faiblesse des compétences de gestion des porteurs de projet.

La question de la pérennité figure parmi les axes d'amélioration de la phase II. Ainsi le suivi de proximité des projets a été renforcé, 10% de l'enveloppe INDH allouée au financement des projets sont dédiés au fonctionnement, un programme de formation et d'accompagnement des porteurs de projets a été adopté.

Les activités génératrices de revenus (AGR) méritent une attention particulière à ce propos. Les principaux constats de l'étude de l'Union européenne⁵⁴ sont édifiants :

- Une formation / information technique souvent insuffisante auprès des bénéficiaires;
- Un manque d'accompagnement sur la durée des structures créées pénalisant la possibilité d'un appui complémentaire (suivi évaluation sur la durée en phase d'exploitation) ;
- Une commercialisation mal maîtrisée, trop concurrente ou aléatoire ;
- Une viabilité économique souvent faible, et souvent induite par une production insuffisamment rémunératrice;
- Les études de faisabilité technico-économique doivent être plus orientées sur l'aspect concret, avec une exigence accrue auprès des personnes qui les élaborent (AMC, bureaux d'études, ONG, etc.) ;
- Le recours à l'apprentissage auprès de professionnels formateurs pour des activités techniques élaborées ou de gestion d'entreprise à volant économique important ;
- L'exclusion des plus pauvres de par la participation financière obligatoire pour l'adhésion à une coopérative (coopérative déjà créée ou en création) et dans le financement de l'AGR (10 à 30 % du montant total) ;
- Le microcrédit n'est pas envisageable pour la majeure partie des personnes rencontrées en raison de l'intérêt jugé excessif (+/- 19%) ;
- Peu de projets «revolving» (multiplication autonome des bénéficiaires à partir d'un financement AGR) ;
- Un manque de dynamisme coopératif pour l'élargissement de la base des membres coopérateurs ;
- Un manque de visibilité concrète au niveau des décideurs de la réalité spatiale des AGR et des projets créés, ainsi que des potentialités locales et régionales.

⁵⁴ Etude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural – Union Européenne 2011

Points de vigilance:

- La pérennité de beaucoup de projets est fragile voire compromise pour de multiples et diverses raisons : des faiblesses dans leur montage; du non respect des critères d'éligibilité tels que définis dans les manuels de procédures ; la faible capacité de gestion de certaines associations ; du non respect de conventions ; de la faible implication des communes ; d'absence de subvention de fonctionnements; des Activités génératrices de revenus (AGR) peu diversifiées et peu innovantes dont la viabilité économique n'est pas garantie (absence de logique de filières, de circuits commerciaux, etc.), faute d'un encadrement et d'un accompagnement adéquats pré per et post.

Conclusions

Le processus INDH est complexe et les difficultés de mise en œuvre rencontrées sont autant inhérentes au facteur humain qu'à la multitude des intervenants. Aussi, le CESE reconnaît l'apport de l'INDH dans l'évolution des conceptions de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion et souligne que rien dans les constats et recommandations ci-après, ne doit être interprété comme une remise en cause des principes et des acquis de l'INDH.

L'INDH a fait l'objet de diverses évaluations lors de la première phase de la part d'organismes différents. Leurs rapports d'évaluation sont riches en recommandations pertinentes susceptibles d'améliorer les résultats des programmes, certaines d'entre elles ont été prises en compte dans la plateforme INDH II.

Cependant, ces évaluations ne permettent pas à ce jour de mesurer l'impact spécifique de l'INDH sur la pauvreté, la précarité, l'exclusion et de manière plus générale sur le développement humain. Il faut également noter que l'apport des actions correctrices d'amélioration apportées en phase II ne peut encore être évalué.

Les conclusions des différents rapports d'évaluation disponibles concernant la première phase, les auditions organisées par le Conseil auprès d'acteurs et partenaires de l'INDH et les visites de terrains effectuées par le groupe de travail ad-hoc ont relevé des points positifs :

- Le concept INDH garde toute sa pertinence à en juger par le niveau de développement humain actuel dans notre pays, corroboré par le classement IDH de notre pays à la 130^{ème} place et la persistance des inégalités.
- Le concept INDH traduit un engagement politique au plus haut niveau dans la lutte contre la pauvreté rurale mais également contre l'exclusion urbaine et la précarité. Le traitement différencié de l'exclusion et de la précarité fait son originalité.
- La mise en œuvre de l'INDH constitue une première expérience d'approche ascendante, participative et inclusive associée à une démarche déconcentrée et décentralisée dans ce domaine. Cette mise en œuvre a engendré **une dynamique de participation importante** au niveau territorial grâce à la mobilisation de plusieurs acteurs (associations, élus, populations, autorités locales, services extérieurs, bailleurs de fonds, secteur privé, universités), a contribué au développement de l'ingénierie sociale au niveau territorial et a dynamiser le secteur associatif.
- Un nombre important de projets a été réalisé lors de la première phase. Le financement initial prévu a connu, grâce à l'effet de levier produit par l'INDH, une augmentation de 46% (4,6 Milliards de dirhams).

Mais également des **insuffisances et dysfonctionnements** en matière de :

1. Gouvernance :

- Le CS et le CP n'ont pas pleinement rempli leurs missions en matière de cadrage stratégique et de convergence interministérielle (CS) et en matière de suivi évaluation régulier de la mise en œuvre (CP) de l'INDH. Les relations entre le CS et le CP ne sont pas institutionnalisées par des textes réglementaires. En raison de la faible implication effective du Comité de pilotage et du Comité stratégique dans la gestion de l'INDH, la CN est devenue par la force des choses l'acteur central de l'INDH.
- La qualité du fonctionnement des différents comités territoriaux est tributaire des compétences et de l'implication de leurs présidents et de leurs membres, toutes catégories confondues. Ceci explique les disparités de qualité dans l'élaboration d'ILDH intégrées (PCD et programmes sectoriels) et leur planification pluriannuelle.
- Les DAS sont fortement sollicitées (surcharge de travail) du fait de l'insuffisance des capacités d'un grand nombre de comités et d'EAC/Q. Ainsi le rôle des DAS est devenu prédominant.
- Les EAC/Q ne sont pas pleinement dédiées, ni toujours dûment outillées pour jouer le rôle d'animateurs du développement communautaire et d'accompagnement des populations.
- Au sein des CLDH le rôle des équipes d'animation et des DAS est prédominant et marginalise souvent le rôle des autres membres.
- Le montage institutionnel au niveau local actuel pose d'une part la question de la collaboration efficace entre autorités locales, élus et associations/coopératives, trois acteurs dont les intérêts (donc les objectifs) ne sont pas naturellement convergents et dont les compétences sont très hétérogènes et d'autre part la question de la nécessaire transition d'une « démocratie représentative » à « une démocratie participative » dans la prise de décision au sein des organes de gouvernance locale.
- Les CLDH n'ont aucun pouvoir décisionnel.
- Les manuels de procédures structurent et organisent les rôles des acteurs, cependant malgré les formations dispensées, leur appropriation reste insuffisante pour générer la synergie nécessaire à la production d'impacts structurants sur le développement local intégré et durable.
- Le Système d'Information présente des faiblesses et les données ne sont pas aisément et directement accessibles aux différents acteurs (associations, coopératives, **élus, citoyens**).
- Les évaluations internes sont principalement axées sur l'aspect quantitatif (nombre de projets, de bénéficiaires..) au détriment de l'aspect qualitatif (mode de faire, participation, état du processus).
- Les conclusions et recommandations des diverses évaluations externes sont insuffisamment prises en compte.
- Les risques ne sont pas analysés lors de l'élaboration des projets par les acteurs impliqués de l'INDH.

2. Ciblage des populations les plus pauvres et les plus vulnérables :

- Si le ciblage actuel des populations en milieu rural peut être considéré comme étant acceptable, il est à améliorer en milieu urbain et nécessite un réajustement afin d'assurer une meilleure efficacité des projets de lutte contre l'exclusion et la précarité.

3. Processus participatif et inclusif :

- La participation est difficile à apprécier objectivement vu les multiples aspects qu'elle revêt. On peut cependant considérer qu'elle n'a pas encore atteint un niveau satisfaisant : la qualité des diagnostics participatifs et des ILDH est très variable, la communication de proximité ne répond pas toujours de manière satisfaisante aux impératifs de la participation ; le système de suivi évaluation participatif et des mécanismes de recours (gestion des doléances) n'ont pas été mis en œuvre.
- La qualité de la participation au sein des comités est très variable dépendant fortement de la qualité des ressources humaines, du mode de gouvernance, de la disponibilité et de l'accès à une information aisément compréhensible.

4. Planification pluriannuelle et de convergence :

- L'insuffisance de convergence (dans le sens coordination et synergie) constitue un problème épineux pour les acteurs de l'INDH et est notamment imputée à l'absence de déconcentration et décentralisation des services extérieurs. Le concept de convergence est défini de manière très différente par les différents acteurs et organes d'évaluation, rendant sa compréhension très difficile et hétérogène.
- Cette insuffisance de convergence est cependant également fortement tributaire de la non systématisation de la planification pluriannuelle programmatique et budgétaire des projets INDH, de même que de la non prise en compte systématique des diagnostics participatifs par les services extérieurs étatiques et les Communes lors de l'élaboration des PCD et des politiques sectorielles.
- De ce fait l'articulation de l'INDH avec les PCD, les autres programmes des Agences de développement, les programmes sectoriels, les programmes nationaux ciblant les populations pauvres reste très insuffisante. Les nombreuses conventions de partenariat établies à cet effet, n'ont pas été toujours couronnées de succès, les engagements pris n'ayant pas tous été respectés ni inscrits dans la durée.
- Par ailleurs, les comités mis en place tant au niveau central que territorial n'ont pas joué pleinement leur rôle d'instance de cohérence et de synergie entre les différents programmes et acteurs.
- L'INDH glisse ainsi vers le statut d'un simple programme de réalisation de projets non intégrés dans les politiques sectorielles.
- La question de la convergence ne peut être traitée efficacement en dehors du cadre d'une politique nationale et surtout régionale intégrée de développement humain.

5. Réalisations :

- Quantitativement, les réalisations sont importantes. Leur appréciation qualitative est difficile en l'absence d'objectifs qualitatifs prédéfinis dans la phase d'élaboration et de données fiables disponibles.
- Les dépenses du programme de lutte contre la pauvreté ont été inférieures aux prévisions de 20%.
- Les communes, notamment urbaines, s'impliquent peu dans les financements de projets INDH.

6. Pérennité des projets réalisés :

La pérennité de beaucoup de projets est fragile voire compromise pour de multiples et diverses raisons : des faiblesses dans leur montage; du non-respect des critères d'éligibilité tels que définis dans les manuels de procédures ; la faible capacité de gestion de certaines associations; du non-respect de conventions ; de la faible implication des communes ; d'absence de subvention de fonctionnements; des Activités génératrices de revenus (AGR) peu diversifiées et peu innovantes dont la viabilité économique n'est pas garantie (absence de logique de filières, de circuits commerciaux, etc.), faute d'un encadrement et d'un accompagnement adéquats pré per et post.

7. Impact

- L'impact ne peut être apprécié actuellement par le Conseil en l'absence d'étude d'impact disponible.
- L'étude d'impact, relevant de l'ONDH, doit être rendue publique

D'une manière générale, quelle que soit l'appréciation des programmes actuels de l'INDH, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et la précarité requiert des politiques publiques appropriées.

Une question essentielle reste posée, celle du positionnement et de l'ancrage de l'INDH dans le champ des politiques publiques. En effet, si le concept fondateur visait à mettre l'INDH tant dans son approche que ses programmes au cœur d'une politique publique gouvernementale d'ensemble⁵⁵, l'INDH reste à ce jour un programme additionnel de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, géré par le Ministère de l'Intérieur, évoluant en dehors des autres politiques sociales sectorielles, disposant de financements relativement modestes pour prétendre à un impact fort sur le développement humain. Cette discordance entre les ambitions du concept énoncé dans le Discours Royal fondateur et leur traduction lors de la mise en œuvre interroge aujourd'hui sur le positionnement de l'INDH dans le champ des politiques publiques et sur l'appropriation du concept par le Gouvernement.

⁵⁵ Discours royal, 18 Mai 2005 : « Nous estimons que le développement efficace et durable ne peut se concrétiser que par le biais de politiques publiques intégrées, ...; "l'Initiative que Nous lançons aujourd'hui doit ... procéder ... d'une méthodologie d'action qui allie ambition, réalisme et efficacité, et se traduise par des programmes pratiques, bien définis et intégrés".

Recommandations

Le CESE, convaincu du bien-fondé des principes de l'INDH et de l'importance de ses acquis, émet des recommandations susceptibles de pérenniser son approche et de lui donner une impulsion nouvelle dans la cohérence des différentes politiques sociales. Ces recommandations, s'adressent aussi bien au Gouvernement, au Parlement et autres Institutions Constitutionnelles, qu'aux gestionnaires de l'INDH.

Par conséquent, le Conseil recommande de :

1. Intégrer le concept INDH dans une vision globale de développement humain, en tant que cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, l'exclusion et la précarité et renforcer la convergence de sa mise en œuvre avec les autres programmes sociaux et sectoriels, au service d'une politique nationale rénovée de développement intégré.
2. Intégrer les actions de l'INDH dans les Plans de développement communaux, dans le cadre d'une définition claire d'objectifs de développement humain. La déconcentration effective des services extérieurs et le renforcement de la décentralisation favoriseraient cette intégration et permettraient plus d'efficacité et d'efficience dans la mise en œuvre des actions. Les budgets des ministères pourraient en attendant la concrétisation d'une véritable déconcentration et décentralisation, prévoir une ligne budgétaire pluriannuelle permettant d'accompagner la réalisation et la pérennisation des actions locales de développement.
3. Institutionnaliser les organes de gouvernance centrale.
Les organes de gouvernance centraux (Comité Stratégique et Comité de Pilotage) devraient exercer pleinement leurs responsabilités et rendre des comptes conformément aux dispositions de la Constitution. Ceci passe en particulier par leur institutionnalisation et la formulation précise de leurs missions des deux comités dans le cadre de textes réglementaires, (convergence interministérielle pour le premier, suivi effectif de la mise en œuvre pour le second), de leurs responsabilités, de leurs modalités de fonctionnement et de suivi/évaluation, des modalités de coopération entre les services dans la préparation et l'organisation des délibérations, de la chaîne de reddition de compte, ainsi que de leurs relations avec le pilotage stratégique territorial.
4. Garantir un fonctionnement démocratique des Comités Locaux de Développement Humain (CLDH). A ce titre les CLDH devraient participer à la décision et des règles précises mises en place pour éviter tout conflit d'intérêt dans la prise de décision. La nomination des membres doit s'appuyer sur des critères de sélection transparents respectant les dispositions constitutionnelles relatives à la démocratie et à la parité.
5. Doter l'INDH d'une grille claire et lisible de ses objectifs et de ses programmes au plan national et régional, et d'une grille d'évaluation de ses budgets, de ses activités et de ses impacts.

6. Instaurer la présentation d'un rapport gouvernemental annuel d'évaluation de l'INDH à l'attention des chambres du parlement et faire de l'INDH un thème à part entière du dialogue entre le gouvernement et les partenaires économiques et sociaux.
7. Renforcer la position de l'Observatoire National du Développement humain (ONDH), en augmentant ses moyens d'intervention, en favorisant la publication de ses rapports au bulletin officiel et en incluant des représentants des coopératives et du secteur mutualiste dans son Conseil.
8. Formaliser le lien entre le Comité Stratégique et l'ONDH
 - a. L'ONDH organe public et indépendant placé auprès du Chef du Gouvernement doit pouvoir jouer pleinement son rôle de conseil dans la préparation des orientations stratégiques. Pour cela les relations entre le Comité Stratégique et l'ONDH ainsi que la circulation des informations et des données entre la Coordination Nationale et l'ONDH doivent être institutionnalisées.
 - b. Les évaluations de l'ONDH, comme les rapports de l'IGAT/IGF, devraient faire l'objet d'un « plan de suivi » formalisé.
9. Consolider le processus participatif notamment :
 - a. en assurant une communication de proximité bidirectionnelle (ascendante et descendante) pour informer, sensibiliser et mobiliser les populations : par le renforcement des Equipes d'Animation Communale/ de quartiers, par le biais d'un meilleur accès à une information aisément compréhensible par les populations, l'utilisation des NTIC, la mise en place effective de systèmes de suivi évaluation participatif.
 - b. en mettant en place des mécanismes de recours et de gestion de doléances standardisés et connus de la population.
 - c. en développant et en partageant les systèmes d'information avec les divers acteurs concernés.
 - d. en encourageant la création de coopératives de bénéficiaires et leur accompagnement ainsi que la participation du secteur mutualiste.
10. Renforcer les capacités d'intervention de tous les acteurs notamment au niveau territorial et local par :
 - a. des plans de formation et d'accompagnement locaux intégrés élaborés sur la base de l'identification locale des besoins par niveaux d'intervention.
 - b. des partenariats avec les Agences de développement, les universités, les instituts de formation et les associations, devraient être développés sur la base de contrats programme pluriannuels en vue d'harmoniser les pratiques et les outils, d'assurer des évaluations régulières des acquis et pratiques.
 - c. la mise en œuvre d'un référentiel national des métiers du travail social élaboré avec la participation des acteurs concernés.

- 11.** Prendre en compte l'analyse genre :
- Le Comité Stratégique doit prendre en compte l'analyse genre dans les évaluations internes et externes de l'INDH. A ce titre il est demandé à l'ONDH d'en établir les indicateurs spécifiques nécessaires.
 - Ces indicateurs devraient être intégrés dans le système d'information de l'INDH.**
- 12.** Revoir le ciblage des populations ainsi que les actions différenciées à mener dans le cadre d'une réflexion approfondie sur l'ensemble des filets et acteurs sociaux dans le but d'augmenter l'efficacité des aides et d'éviter l'institutionnalisation de la pauvreté et de l'assistanat.
- 13.** Assurer la pérennité des projets
- instaurant des contrats programme pluriannuels (délégation de gestion) entre l'Etat, les collectivités locales et les associations partenaires pour la gestion des infrastructures et des programmes. Ces contrats devraient définir clairement les tâches, les responsabilités des parties prenantes, les financements ainsi que des clauses de pénalité en cas de non-respect du contrat.
 - en veillant à l'existence et à la pérennité des budgets annuels de fonctionnement.
 - en assurant un accompagnement pré, per et post des porteurs de projets.
 - en articulant la réinsertion socioprofessionnelle des personnes en situation de précarité et d'exclusion avec les plans de développement économique territorial (marché de l'emploi, filières, circuits de commercialisation...).
 - en tenant compte des risques et des critères d'éligibilité énoncés dans les manuels de procédures, dans la sélection des projets (qualification des associations/coopératives, budgets de fonctionnement, ressources humaines ...)
- 14.** Eriger la contribution de l'INDH à la prévention des violations et à la promotion des droits humains fondamentaux (conditions de vie digne, accès aux infrastructures et services sociaux de base, à un environnement sain, lutte contre la discrimination et les inégalités entre les genres etc.), en critère central de mesure de la pertinence et de l'efficacité de ses programmes.
- 15.** Promouvoir les Grands Contrats au service du développement humain
- Dans son rapport « Pour une charte sociale : des normes à respecter et des objectifs à contractualiser » qu'il a adopté le 26 novembre 2011, le Conseil Economique Social et Environnemental a défini un référentiel de normes et d'objectifs basé sur les Droits Humains fondamentaux et susceptibles d'être concrétisés au moyen de Grands Contrats conclus entre acteurs publics, privés et associations/coopératives, secteur mutualiste, sur la base de plans d'action précis et de mécanismes appropriés d'évaluation de leurs résultats et de leurs impacts. La philosophie et les principes de l'INDH s'inscrivant totalement dans l'esprit de ce référentiel, le CES considère que l'INDH pourrait servir de catalyseur à l'élaboration d'une politique sociale intégrée conclue sur la base de Grands Contrats.

Annexes

Annexe 1 : Le montage institutionnel

Annexe 2 : Les 5 programmes de l'INDH 2

Annexe 3 : Réalisations de l'INDH 1

Annexe 4 : Les sources de financements

Annexe 5 : Comparaison entre les dépenses effectuées et les prévisions initiales (audition ONDH)

Annexe 6 : indicateurs définis avec la Banque Mondiale

Annexe 7 : Liste des acteurs auditionnés

Annexe 8 : Liste des membres de la Commission
Permanente chargée des Affaires Sociales
et de la Solidarité

Annexe 9 : Liste des membres du groupe de travail chargé
d'élaborer le rapport

Annexe 10 : Références bibliographiques

Annexe 1

Le montage institutionnel

Le montage institutionnel

A. les organes de gouvernance

Au niveau central on retrouve deux comités :

- le **Comité stratégique interministériel** présidé par le Chef du Gouvernement, est composé des membres du gouvernement et d'établissements et organismes publics concernés.

Ses missions :

- Arrête le cadre stratégique de l'INDH notamment en matière de: coopération internationale, communication institutionnelle, formation et renforcement des capacités ;
- Définit le cadre budgétaire ;
- Assure la coordination horizontale entre les différents départements ministériels afin d'atteindre les objectifs et de maximiser la synergie de leurs contributions aux programmes INDH.
- le **Comité de Pilotage**, présidé par le Ministère de l'Intérieur. Il est composé des départements chargés des Finances, de la Solidarité de la Femme de la Famille et du Développement social, du Développement rural, de la Santé, de l'Education, de l'Habitat, de l'Équipement et du Transport et l'ONEE. Il est chargé du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre globale de l'INDH.

Ses missions:

- Suivi général de la mise en œuvre de l'INDH et son évaluation générale
- Validation des propositions se rapportant à la mise en œuvre de l'INDH
- Elaboration de rapports et de bilans soumis au Comité stratégique pour information

Au niveau territorial on retrouve trois comités et des instances d'appui, le niveau territorial étant responsable de la mise en œuvre de l'INDH :

- le **Comité régional de développement humain (CRDH)**, est présidé par le wali de région, et comprend les gouverneurs des provinces et préfectures, le président du conseil régional, les présidents des conseils provinciaux et préfectoraux, les services déconcentrés de l'État et des établissements publics les plus concernés, les représentants du tissu associatif régional, le secteur du micro-crédit, l'université, le secteur privé.

Son rôle:

- la cohérence globale des initiatives provinciales de développement humain,
 - l'élaboration d'un plan de développement humain régional IRDH en intégrant les perspectives du développement de la région et la mise en convergence des programmes de l'État, des établissements publics, des collectivités locales et des actions INDH,
 - la consolidation régionale et pilotage du programme précarité,
 - la capitalisation et l'échange des expériences.
- **le Comité provincial de développement humain (CPDH)** présidé par le gouverneur est une instance décisionnelle, sa composition opérationnelle, est limitée et équilibrée: élus, administration et la société civile.

Ses missions vis-à-vis du niveau local :

- la validation des initiatives locales de développement humain (ILDH) dans les programmes de lutte contre la pauvreté en milieu rural et d'exclusion en milieu urbain
- l'élaboration de conventions de financement des ILDH avec les différents partenaires locaux impliqués,
- responsable de l'élaboration du plan de précarité provincial (ou préfectoral)
- le déblocage des fonds correspondant aux ILDH validées, en fonction de l'avancement des projets,
- la supervision de la mise en œuvre des programmes, le suivi, le contrôle, la maîtrise d'œuvre sont confiés de manière contractuelle aux responsables des services déconcentrés, aux établissements publics concernés, aux collectivités locales, aux associations, etc.

Vis-à-vis du niveau central :

- la consolidation provinciale des ILDH,
- la contractualisation annuelle avec le niveau central des ressources correspondant aux consolidations provinciales des ILDH,
- le reporting au niveau central des indicateurs de suivi des réalisations, et de l'évolution des indicateurs de développement humain.

En parallèle, le conseil provincial est invité à la révision du Plan de Développement Économique et Social provincial (art. 36, loi 79-00) dans une **optique de mise en convergence des programmes sectoriels**.

- **le Comité local de développement humain (CLDH)** est présidé par le Président du Conseil communal. Il comprend les représentants des élus des communes, des représentants du tissu associatif, des représentants des services techniques déconcentrés avec un maximum de 15 membres choisis de la manière suivante : le président de la commune rurale ou son représentant est désigné par décret. Les élus (5 sièges maximum dont celui du Président) sont désignés en concertation avec le Conseil communal. Les représentants de la société civile, des associations, organisations de producteurs et représentants des opérateurs économiques (5 sièges), se fait après

large concertation en veillant à ce que tous les groupes sociaux soient représentés, entre autres les femmes et les jeunes. Les représentants des services extérieurs de l'Etat (5 sièges maximum) sont nommés par leur administration respective et désignés par le président de la commune en concertation avec l'autorité locale.

Ses missions :

- l'élaboration de l'Initiative Locale de Développement Humain par le comité local, avec possibilité d'appui et d'assistance technique externe,
 - la mise en œuvre opérationnelle des projets et actions retenus au niveau local,
 - Suivi des projets et actions retenus au niveau local et leur concrétisation sur le terrain.
- **Coordinations Régionales de Développement Humain, qui n'ont pas encore été mises en place**, seraient des administrations de mission relevant du Ministère de l'Intérieur, Service Central, dirigées par un haut fonctionnaire et comprenant des cadres spécialisés dans le développement. **Leurs missions seraient :**
 - Mettre en exécution les principes de l'INDH;
 - Assurer la synergie des politiques sectorielles et des Plans communaux de développement;
 - Assurer le suivi des projets et actions réalisés dans le cadre de l'INDH au niveau régional;
 - Valider les plans d'actions et les rapports pluriannuels définis au niveau provincial en adéquation avec l'esprit et la philosophie de l'INDH;
 - Elaborer les rapports de synthèse et les bilans semestriels régionaux.

L'INDH dispose par ailleurs de structures d'appui, les Divisions d'action sociale (DAS) et les équipes d'animation de quartier et de commune.

B. L'instance de coordination

La **Coordination Nationale (CN)** du Ministère de l'intérieur, responsable de la coordination et des résultats de l'INDH, est une administration de mission, dirigée par le Gouverneur Coordinateur National et composée de personnes ressources.

Ses missions :

- Apporter un appui technique aux comités régionaux, provinciaux et locaux et autres entités qui participent à l'exécution du programme INDH, en particulier en ce qui concerne l'application des manuels de procédures
- Assurer la mise en œuvre des stratégies de formation et de renforcement des capacités et de communication à titre d'accompagnement des acteurs locaux
- Faciliter le partage des connaissances et d'apprentissage entre pairs
- Superviser l'exécution de la mise en œuvre des programmes INDH
- Assurer l'interface des différents partenaires et l'encadrement technique et financier nécessaires
- Elaborer les rapports et les bilans pour rendre compte au Comité de Pilotage.

C. Les structures d'appui

La Division de l'Action Sociale

La DAS relève du Ministère de l'Intérieur; c'est une unité d'administration de la province/préfecture placée sous l'autorité du Gouverneur créée en 2005.

Elle est en charge de :

- Secrétariat du CPDH et du CRDH
- Examiner la conformité des ILDH aux manuels opérationnels avant de les soumettre au CPDH pour validation
- Suivi évaluation des ILDH
- Collecte des diagnostics participatifs et ILDH dans le cadre du programme précarité
- Suivi du programme précarité
- Aide technique et formation des EAQ/EAC
- Préparation des conventions

En vertu du Message ministériel n°10753 du 14 Juillet 2008, les DAS disposent au niveau des Wilayas chef lieu de la Région de 4 services :

- Service de la Coordination Sociale inter préfectorale et interprovinciale
- Service de la Communication
- Service de la Formation et du Renforcement de capacités
- Service du Suivi- Evaluation

Et de 3 services Au niveau des préfectures, préfectures d'arrondissements et provinces :

- Service de la Communication
- Service de la Formation et du Renforcement de capacités
- Service du Suivi- Evaluation

L'équipe d'animation de quartier (EAQ) et de commune (EAC)

C'est l'unité opérationnelle des CLDH au niveau des quartiers et commune responsable de la préparation des ILDH et le secrétariat du CLDH. Elles sont nommées par décision émanant du Wali ou gouverneur sur proposition du Président du CLDH.

Ces équipes sont composées de 4 personnes ressources par quartier urbain ou commune rurale cible de l'INDH choisies parmi le personnel de l'Etat, des collectivités locales ou des établissements publics (art. 4 du décret n°2-08249 du 5 rejev 1429 (juillet2008) sur la base des critères suivants: fibre sociale et intérêt notable dans le domaine du développement local, implication effective et expérience professionnelle en relation avec le développement local; capacité d'écoute et de communication; disponibilité à exercer la mission à plein temps; respect de l'approche genre dans le choix des membres des équipes; proximité des membres des équipes de la population ciblée.

D. Les organes d'évaluation

Organe indépendant créé en 2008,⁵⁶ l'**Observatoire National de Développement humain (ONDH)**, a pour mission permanente d'analyser et d'évaluer l'impact des programmes de développement humain mis en œuvre et de proposer des mesures et des actions qui concourent à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement humain, **notamment dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain**; le conseil soumet annuellement à l'appréciation de SM le Roi un Rapport annuel sur le développement humain.

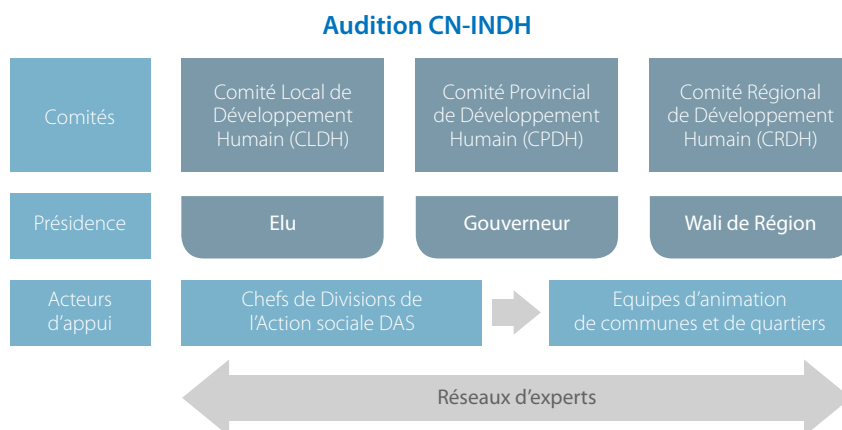
De par sa vocation de suivi transversal des politiques publiques mises en œuvre dans ce domaine, l'ONDH est **rattaché directement au Chef du Gouvernement**. Il doit de ce fait concourir à l'évaluation, la capitalisation et la production d'avis et de recommandations sur les avancées et les contraintes du développement humain dans le Royaume.

Pour l'accomplissement de ce mandat général, l'ONDH est doté, sous l'autorité d'un président nommé par SM le Roi, d'une administration légère et d'un conseil composé de 24 membres choisis, intuitu personae, parmi les hauts responsables des administrations publiques, les acteurs associatifs, les universitaires et les opérateurs du secteur privé. Dans le cadre de ses principales activités, le conseil soumet annuellement à l'appréciation de SM le Roi un Rapport annuel sur le développement humain.

Par ailleurs deux inspections sont chargées d'auditer annuellement l'INDH : l'Inspection Générale des Finances (IGF) et l'Inspection Générale de l'Administration territoriale (IGAT).

E. Les acteurs de l'INDH

De nombreux acteurs interviennent dans la mise en œuvre de l'INDH : les associations, les élus locaux, les services extérieurs, les autorités locales, les universités, le secteur privé, les partenaires techniques et financiers.



⁵⁶ Décret n° 2-08-394 du 23 Octobre 2008

Annexe 2

Les 5 programmes de l'INDH 2

Les 5 programmes de l'INDH 2

L'INDH-2 s'appuie sur cinq programmes :

- Programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain **ciblant 530 quartiers** caractérisés par le taux élevé de chômage, la précarité des logements et un faible accès aux services sociaux de base
- Extension du ciblage territorial aux agglomérations **émergentes**, basé sur le seuil de 20.000 habitants par commune urbaine;
- Renforcement du ciblage au profit des grandes agglomérations dépassant 100.000 habitants;
- Accompagnement des Quartiers Urbains cibles de la première phase.
- Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural ciblant **701 communes rurales**, incluant les 403 communes rurales (CR) ciblées lors de la phase I et les CR ayant un niveau de pauvreté supérieur ou égal à 14%.
- Programme de lutte contre la précarité visant à améliorer la qualité de vie des personnes précaires et soutenir les populations en situation difficile.
- Programme transversal :
 - Accompagnement : soutenir des actions à fort impact sur le développement humain au niveau de l'ensemble des communes rurales et urbaines non cibles et permettre à l'ensemble des provinces et préfectures, à travers la procédure d'appels à projets, de s'inscrire dans la dynamique de l'INDH
- AGR : favoriser l'insertion des populations pauvres et vulnérables dans le tissu **économique** et social du pays abstraction faite du ciblage territorial, contribuer à la promotion des produits de terroir.
- Programme de mise à niveau territorial qui cible **1 million de bénéficiaires** vivant dans 3 300 douars relevant de 503 communes rurales sises dans 22 provinces montagneuses ou enclavées :
- Subvenir aux besoins des populations de certaines zones montagneuses ou enclavées ;
- Réduire les disparités en matière d'accès aux infrastructures de base, **équipements** et services de proximité ;
- Renforcer la convergence des actions sectorielles, en concertation avec les acteurs de développement local et en coordination avec les CPDH, présidés par les Walis et Gouverneurs.

Annexe 3

Réalisations de l'INDH 1

Réalisations de l'INDH 1

Les domaines d'intervention et réalisations par secteur :

Santé : montant INDH 609.4 MD soit 55% du montant global

- Construction de centres de santé et des Dar Al Oumouma (63)
- Aménagement des centres de santé existants
- Organisation de campagnes de sensibilisation et de sessions de formation
- Acquisition d'équipements, d'appareillages médicaux et d'ambulances
- Formation et équipement des accoucheuses traditionnelles

Education : montant INDH 1.412 MMD soit 71% du montant global

- Construction et équipement des Dar Talib et Dar Taliba (892), crèches, écoles préscolaires et cantines scolaires
- Mise à niveau d'établissements scolaires
- Acquisition et distribution de moyens de transports scolaires, de kits et de fournitures scolaires

Amélioration de l'accès aux équipements et services sociaux de base des populations cibles : eau potable, assainissement et électrification, pour un montant INDH de 601 millions de dirhams

- Adduction en eau potable
- Electrification rurale et éclairage public
- Assainissement liquide et gestion des déchets solides

Contribution au désenclavement de la population rurale à travers l'aménagement de la voirie : montant INDH 870.9 MD soit 51% du montant d'investissement global

- Aménagement des pistes et voiries en milieu rural : 6188 km pour un montant INDH de 979,3 MDH ce qui a permis le désenclavement de 3838 douars
- Construction d'ouvrages de franchissement

Culture et Sport : soutien à l'animation culturelle, artistique et sportive de proximité pour un montant INDH de 945.4 MD soit 54% du montant d'investissement global.

- Construction, aménagement et équipement des centres multifonctionnels de quartiers, maisons de jeunes, bibliothèques, centres culturels et espaces associatifs
- Construction et mise à niveau des complexes sportifs et des terrains de sport de proximité
- Formation des jeunes aux métiers de sport

Lutte contre la précarité : amélioration des conditions de vie des populations en situation de précarité pour un montant INDH de 1.1 MMD soit 60% du montant d'investissement global.

- Construction, aménagement et équipement des centres d'accueil pour les huit catégories cibles de la précarité
- Prise en charge, assistance et réinsertion socio-économique et familiale des populations précaires
- Renforcement des capacités des enfants handicapés
- Appui aux associations œuvrant dans la lutte contre la précarité

Qualification et Formation professionnelle : Contribution à l'amélioration des aptitudes professionnelles des bénéficiaires pour un montant INDH de 135.3 MD soit 48% du montant d'investissement global.

- Construction des : espaces d'apprentissage et centres de formation professionnelle
- Contribution à la formation d'animateurs et d'animatrices professionnels

Le développement de l'ingénierie sociale :

L'INDH a indéniablement renforcé les capacités d'ingénierie sociale des DAS, des autres services de l'Etat, des associations et acteurs locaux opérant à l'échelon provincial/communal grâce à la dispensation de plus de 290 000 hommes/jours/formations dont 40 000 h/j/f au niveau central et 250 000 au niveau territorial.

Activités Génératrices de Revenus : Amélioration des revenus des bénéficiaires à travers leur insertion socioéconomique pour un montant INDH de 775.1 MD soit 66% du montant d'investissement global.

- Projets d'élevage, de transformation de produits agricoles
- Valorisation des produits du terroir
- Promotion de l'artisanat et de la pêche traditionnelle
- Promotion des AGR de services

Autres secteurs d'intervention : 1.59 MMD soit 57% du montant global

- Lutte contre l'analphabétisme
- Formation Renforcement des capacités techniques des associations
- Caravanes Médicales
- Actions de sensibilisation auprès des populations cibles pour le respect de l'environnement et des espaces publics
- Dotation des instances territoriales, des équipes de communes et de quartiers, d'outils nécessaires à la mise en œuvre de l'INDH.

Annexe 4

Les sources de financements

Les sources de financements

Les sources de financements (Rapport d'activités 2005-2010 INDH)

Sources/Année	2006	2007	2007	2009	2010	TOTAL
Etat	1000	1100	1200	1300	1400	6000
Collectivités Locales	300	350	400	450	500	2000
Coopération Internationale	200	300	400	500	600	2000
Total (MDH)	1500	1750	2000	2250	2500	10000

Annexe 5

Comparaison entre les dépenses effectuées et les prévisions initiales (audition ONDH)

Comparaison entre les dépenses effectuées et les prévisions initiales (audition ONDH)

Programme	Prévision initiale (millions DH)	Montant des dépenses 2005-2010 (millions DH)	Ecart
Lutte contre l'exclusion en milieu urbain	3500	4254	+21,5 %
Lutte contre la pauvreté en milieu rural	3500	2785	-20,4 %
Lutte contre la précarité	2500	3097	+23,9 %
Programme transversal	500	4469	+79,4 %
Ensemble	10000	14605	+46,0 %

Annexe 6

Indicateurs définis avec la Banque Mondiale

Indicateurs définis avec la Banque Mondiale

(Document d'évaluation du programme pour un prêt au Royaume du Maroc pour un programme de l'INDH-2 (Document de la Banque Mondiale), Juin 2012)

Indicateurs de résultats (Indicateurs de décaissement en gras)	
1	% de jeunes filles résidentes à Dar Taliba qui réussissent l'année scolaire
2	% de la population ayant accès à l'eau potable dans les communes rurales cibles couvertes par le programme
3	% des AGR mises en œuvre par des coopératives, des associations ou des sociétés qui sont viables deux ans après le financement de l'INDH 2
4	% de l'échantillon de la population des zones ciblées affirmant avoir pris part à un diagnostic participatif ou au suivi et à l'évaluation des activités de l'INDH 2
5	Nombre de femmes bénéficiant de soins prénataux à Dar Al Oumouma
6	% de projets d'infrastructures financés dans le cadre du programme jugés par les auditeurs comme étant conformes au cahier des charges techniques, après réception définitive
7	% des ménages des zones urbaines et rurales qui ont pris part au diagnostic participatif et qui sont satisfaits des processus INDH
8	% de femmes dans les organes de gouvernance locale : CLDH, CPDH % de jeunes dans les organes de gouvernance locale : CLDH, CPDH
9	% des projets des programmes rural et urbain mis en œuvre par les communes, les conseils d'arrondissements, les associations et coopératives
10	% AGR mises en œuvre par les coopératives, associations et entreprises privées
11	% des agences d'exécution des AGR bénéficiant d'un renforcement de leurs capacités

12	Amélioration du système de suivi évaluation
13	Elaboration d'un guide fiduciaire facile d'utilisation en arabe et en français % d'accords de partenariats comportant une clause sur la fourniture d'aide technique (mesure pour améliorer la capacité dans le domaine de l'approvisionnement)
14	% de provinces et préfectures dans la zone du programme qui ont mis en place un plan d'action pour suivre les recommandations de l'audit
15	% de recommandations d'audit prioritaires incluses dans le plan d'action qui sont mises en œuvre
16	% de commanditaires de sous projets maîtrisant les procédures de gestion financière et d'approvisionnement
17	Préparation d'un guide environnemental et social relatif au programme % d'acteurs clés (DAS, EAC/EAQ) formés à l'utilisation de ce guide

Annexe 7

Liste des acteurs auditionnés

Liste des acteurs auditionnés

- Coordination Nationale
- EAC/EAQ, CLDH, CPDH, CRDH, DAS des Provinces d'Oujda et de Beni Mellal
- ADS
- APDN
- ONDH
- Sociologue
- 24 associations et coopératives

Programmes	Association/Coopérative	Nombre
Programme de lutte contre la précarité	<ul style="list-style-type: none"> • Association de l'union régionale des associations œuvrant dans le domaine des personnes en situation de handicap, Marrakech • Association RAAFA pour le développement social, Taroudant • Association AHLI pour la protection des enfants en situation difficile. • Association la ligue marocaine de la protection de l'enfance section Marrakech. • Association de bienfaisance islamique, Tétouan • Association AL KARAMA pour les personnes handicapées, Kenitra • Association Hanane de protection des enfants handicapés, Tétouan. • Association Essalam pour le développement et les œuvres sociales, Taroudant. • Association village d'enfant SOS ; Casablanca 	9
Programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain	<ul style="list-style-type: none"> • Association Le grand Atlas, Marrakech • Association AMAL AL ATFAL, Tétouan • Association provinciale des clubs féminins, Casablanca • Association « jana jana » de l'enfant, Kenitra, • associations de M'hamid et Askejour, Marrakech • Association Tamounte pour le développement, Taroudant. • Association Forsan de développement social, Casablanca • Association de protection de l'enfant et de sensibilisation de la famille, Tétouan • Association–Epanouissement Féminin, Kénitra 	9

Programmes	Association/Coopérative	Nombre
<p>Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural et AGR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération Nouarat ain hjar, Tétouan • Association Al Moustakbal pour le développement et la coopération, Taroudant. • Association de développement et de protection de l'artisanat, Tétouan • Association Targua pour le développement, la coopération et la protection de l'environnement, Taroudant. • Association de développement de la femme rurale, Kénitra • Association Tamounte pour le développement, Taroudant. 	<p>6</p>

Réunions du Groupe de travail ad-hoc issu de la Commission :

- Banque Mondiale
- Délégation de l'Union Européenne
- Comité de pilotage de l'INDH

Annexe 8

Liste des membres de la Commission Permanente
chargée des Affaires Sociales et de la Solidarité

Liste des membres de la Commission permanente chargée des Affaires Sociales et de la Solidarité

Catégorie des Experts

- Fouad Ben Seddik
- Zoubeir Hajbouha
- Hakima Himmich
- Lamrani Amina
- Abdelmaksoud Rachdi

Catégorie des représentants des syndicats

- Ahmed Bahanniss
- Mostafa Chanaoui
- Mohammed Dahmani
- Jamaâ El Moatassim
- Mohamed Abdessadek Essaïdi
- Mustapha Khlafa

Catégorie des Organisations et Associations Professionnelles

- Bouchaïb Benhamida
- Mohamed Hassan Bensalah
- Abdelhai Bessa
- Mohammed Boulahcen
- Mohammed Fikrat
- Ahmed Ouayach

Catégorie des Organisation et Associations œuvrant dans les domaines de l'économie sociale et de l'activité associative

- Abdelmoula Abdelmoumni
- Laila Berbich
- Jaouad Chouaib
- Mohammed Elkhadiri
- Wafia Lantry
- Zahra Zaoui

Catégorie des personnalités es qualité

- Rachid Benmokhtar Benabdellah
- Khalid Cheddadi
- Chakib Tazi Sidqui

Annexe 9

Liste des membres du groupe de travail chargé
d'élaborer le rapport

Liste des membre du Groupe de Travail chargé d'élaborer le rapport

- Abdelhai Bessa
- Abdelmaksoud Rachdi
- Chakib Tazi Sidqui
- Jaouad Chouaib
- Mohammed Dahmani
- Rachid Benmokhtar Benabdellah
- Zahra Zaoui

Annexe 10

Références bibliographiques

Références bibliographiques

1. Audit de performance des programmes– INDH 2006/2007/2008 (IGAT/IGF - Décembre 2009)
2. Audit 2010 (IGAT/IGF)
3. Constitution de 1er juillet 2011
4. Discours de Sa Majesté le Roi du 18 Mai 2005
5. Discours de SM le Roi adressé à la nation à l'occasion de la 10ème anniversaire de la fête du trône de 31 juillet 2009
6. Document d'évaluation du programme pour un prêt au Royaume du Maroc pour un programme de l'INDH-2 (Document de la Banque Mondiale), Juin 2012
7. Enquête de perception 2005-2010 (INDH), Coordination Nationale de l'INDH
8. Enquête sur le rôle des associations dans le cadre de la mise en œuvre de l'INDH (ONDH, 2008)
9. Etude sur la convergence des programmes INDH avec ceux menés par les différents départements ministériels (ONDH, 2009)
10. Etude sur l'élaboration d'un protocole de conduite d'évaluations participatives (ONDH, 2009)
11. Enquête sur le rôle des associations dans la mise en œuvre de l'INDH (ONDH-2008)
12. Etude de faisabilité pour l'évaluation d'impact de l'INDH (ONDH, 2008)
13. Etude de la perception de l'INDH 2008 (ONDH)
14. Etude sur l'élaboration d'un protocole de conduite d'évaluations participatives (ONDH, 2009).
15. Etude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural (ONDH, 2011)
16. Etude sur la convergence des programmes INDH avec ceux menés par les différents départements ministériels (ONDH, 2009)
17. Forum de développement humain d'Agadir 1er et 2 Novembre 2010
18. Les indicateurs sociaux du Maroc, Haut-Commissariat au Plan, 2010
19. Manuels de procédures INDH (INDH)
20. Note d'orientation 2011-2015, Ministère de l'Intérieur
21. Objectifs du Millénaire pour le développement- Rapport National 2009, HCP, 2010

22. Plateforme INDH 2011-2015 (INDH)
23. Pour une Politique de développement social intégré (PNUD/MDS 2005)
24. Rapport du Conseil Economique et Social « Pour une nouvelle Charte sociale : *Des normes à respecter et des objectifs à contractualiser* », novembre 2011
25. Etude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural Rapport phase I: analyse de l'existant (Union européenne Janvier 2011)
26. Etude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural Rapport final phase II : orientations stratégiques et plan d'action (Union européenne, Avril 2011)
27. Rapport d'achèvement et de résultats, (Banque Mondiale-Traduction non officielle du texte anglais qui seul fait foi, du 31 Janvier 2012
28. Rapport du Cinquantenaire : 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025
29. Rapport d'évaluation de l'INDH-2, Banque Mondiale, Juin 2012
30. Rapport d'activités 2005-2010, Coordination Nationale de l'INDH
31. Rapport sur le développement humain, Observatoire National de Développement Humain, (ONDH), 2008
32. Rapport annuel du Conseil économique et social, 2011
33. Rapport annuel, PNUD, 2011/2012)
34. Rapport annuel (2^{ème}) ONDH : évaluation des progrès en matière d'inclusion, Mai 2011
35. Rapport sur la revue à mi-parcours de l'INDH, ONDH, 2009.
36. Rapport sur la réalisation des programmes de l'INDH durant la période 2005-2010 (ONDH, 2012)
37. Situation économique au deuxième trimestre, HCP 2012
38. Texte intégral de la déclaration gouvernementale, 2012

Autres références :

Sites web

39. www.indh.gov.ma
40. www.ondh.gov.ma
41. www.hcp.ma
42. www.hcp.omdh.ma
43. www.cg.gov.ma
44. www.banque mondiale.org
45. www.pnud.org.ma