

**Titre du projet:** Programme d'accompagnement pour la valorisation durable des ksour et kasbah du Maroc

**Résultat du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF):**

Effet 3 : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/ stratégies et programmes de développement économique et social.

**Résultats du Plan d'Action Commun (PAC UNDAF):**

Produit 3.1 : Les approches multidimensionnelles de réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité sont promues et utilisées.

Produit 3.2 : Les capacités organisationnelles, institutionnelles et de participation des organisations de la société civile ciblant les populations vulnérables dans les médinas, les zones rurales et périurbaines, sont accrues.

Produit 3.3 : Des interventions modèles d'appui à l'autonomisation socio-économique des femmes et à la lutte contre les violences basées sur le genre, sont développées et mises en œuvre pour favoriser l'accès aux ressources et la promotion de la culture de l'égalité.

Produit 3.5 : Les stratégies et les programmes économiques et sociaux pro-emploi, visant la réduction de la pauvreté et des inégalités, sont appuyés dans leur conception et mise en œuvre.

**Partenaire de mise en œuvre :** Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville (MHPV)

**Brève description du projet**

L'objectif global du projet est d'enclencher un cercle vertueux en matière de valorisation durable des ksour et kasbah du Maroc et d'améliorer les conditions de vie des populations habitant dans ces sites. Il s'inscrit en appui à la stratégie nationale sur les tissus anciens, aux actions de réhabilitations des ksour et kasbah réalisées par le MHPV à travers Al Omrane, aux nouvelles législations relatives à la conservation du patrimoine culturel et à la construction en terre et aux stratégies et interventions des Ministères de la Culture, du Tourisme, de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire, de l'Artisanat, de l'Environnement et des Marocains Résidents à l'Etranger. Les résultats attendus de ce projet seront de réhabiliter une dizaine de ksour et kasbah pilotes et d'améliorer les conditions de vie de leurs populations notamment en matière d'habitat ; de renforcer les capacités, d'informer et de sensibiliser les acteurs privés, publics et les populations locales sur le potentiel des ksour et kasbah et leur modalités de valorisation ; et de doter le MHPV d'une vision, d'une programmation, de mécanismes et d'une méthodologie d'accompagnement en matière d'intervention sur les ksour et kasbah à l'horizon 2025. Le projet accordera une place centrale au renforcement de la convergence entre les acteurs institutionnels, aux dynamiques territoriales existantes, et au renforcement des capacités des collectivités et acteurs locaux afin d'assurer une appropriation régionale en matière de valorisation des ksour et kasbah comme levier de développement économique, social et environnemental. Les résultats de ce projet auront un impact sur l'amélioration des conditions de vie dans les habitats en terre du Maroc en général.

Période de programmation du PNUD: 2012-2016  
Atlas Award ID : 00082654  
Project ID : 00091465  
Durée du projet : 5 ans  
Date de début : **date à arrêter d'un commun accord**  
Date de fin : 31/12/2019  
Arrangement de gestion : exécution nationale (NIM)  
Date de la réunion du comité local d'examen du projet (LPAC) : 23/09/2014

Budget total : 13 356 020 USD

Ressources allouées :

- MHPV: 13 056 020 USD  
- PNUD : 300 000 USD

Approuvé par le Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville (MHPV) :

Approuvé par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) :

## TABLE DES MATIERES

<b>I. ANALYSE DE LA SITUATION .....</b>	<b>3</b>
1. PRESENTATION GENERALE DES KSOUR ET KASBAH DU MAROC.....	3
2. LES INTERVENTIONS MENEES DANS LES KSOUR ET KASBAH AU COURS DE LA DERNIERE DECENNIE .....	6
3. ANALYSE DES PROBLEMES .....	8
<b>II. LES PARTENAIRES, LES BÉNÉFICIAIRES ET LES SITES D'INTERVENTION POTENTIELS .....</b>	<b>13</b>
4. PRINCIPAUX ACTEURS INSTITUTIONNELS A MOBILISER.....	13
5. LES BENEFICIAIRES.....	16
6. SITES PILOTES D'INTERVENTION DU PROJET .....	17
<b>III. OBJECTIF ET STRATÉGIE DU PROJET.....</b>	<b>20</b>
7. ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA CONSERVATION DES KSOUR ET KASBAH.....	20
8. OBJECTIF DU PROJET .....	20
9. STRATEGIE DU PROJET .....	21
10. INDICATIONS RELATIVES AU PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET .....	24
<b>IV. CADRE PLURIANNUEL DE RESULTATS ET DE RESSOURCES .....</b>	<b>28</b>
11. CHAINE DE RESULTATS.....	28
12. CADRE LOGIQUE .....	29
13. RESSOURCES PAR PRODUIT .....	33
<b>V. ARRANGEMENTS ORGANISATIONNELS.....</b>	<b>35</b>
<b>VI. CADRE GENERAL DE SUIVI ET EVALUATION DU PROJET.....</b>	<b>41</b>
<b>VII. CONTEXTE LEGAL .....</b>	<b>43</b>
<b>VIII. LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>44</b>

---

## I. ANALYSE DE LA SITUATION

### 1. PRESENTATION GENERALE DES KSOUR ET KASBAH DU MAROC

#### a) Un patrimoine historique adapté au contexte local

Selon les données de la Stratégie nationale d'intervention dans les tissus anciens, le patrimoine des ksour et des kasbah incluant celui des médinas compte près de 250.000 habitations et près de 20 000 équipements<sup>1</sup>. Cet habitat rural traditionnel est caractérisé par des constructions fortifiées en terre.

Les ksour sont des villages entourés d'un mur d'enceinte, et protégés par des tours de guets. Ils sont très anciens et certains sont millénaires. Ils peuvent abriter des centaines d'habitations, des espaces collectifs, des mosquées... Les kasbah sont généralement des demeures individuelles fortifiées appartenant généralement à d'anciens notables et qui datent du 18<sup>e</sup> siècle ou 17<sup>e</sup> siècle pour les plus anciennes. Les ksour et les kasbah regrouperaient une population estimée à plus d'un million d'habitants et se retrouvent dans les oasis des vallées présahariennes situées dans les régions de Sous Massa Draa, de Meknès Tafilalet, de l'Oriental et du Sud du Maroc.

Ces constructions et l'habitat en terre en général font partie intégrante de l'identité et de la qualité paysagère et esthétique des régions présahariennes du Maroc. Ils s'harmonisent parfaitement avec leur environnement naturel (oasis, désert...) et constituent un patrimoine tangible (édifices et architecture) et intangible (pratiques et savoir-faire ancestraux adaptés à cet environnement spécifique qui abrite également des usages économiques).

Outre le fait qu'ils représentent des espaces de logements pour les populations, ils présentent également des avantages importants :

- En matière de coût : l'utilisation de matériaux locaux permet de réduire les coûts de construction de 30 à 50 % par rapport à l'habitat en dur.<sup>2</sup>
- En matière d'adaptation au climat : la construction en terre présente d'importants avantages en matière d'efficacité énergétique, fraîcheur lors de la saison chaude et protection contre le froid en hiver.

En ce qui concerne la population, les ménages résidents dans les ksour et kasbah font partie de la population la plus pauvre du royaume. En effet, les taux de pauvreté rurale dans les régions de Souss Massa Drâa et de Meknès Tafilalet où se situent la plupart des ksour et kasbah sont respectivement de l'ordre de 18,3% et de 16,8% (chiffres de 2007).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Lieux de culte, fondouks, souks, places, jardins, hammams, fontaines monumentales et autres. Il n'a pas été possible dans le cadre du montage de ce programme de trouver des chiffres précis, relatifs au nombre total de ksour et kasbah au Maroc. Au cours d'un entretien, le CERKAS a avancé qu'il existait au Maroc plus de 4000 ksour et kasbah dont les trois quarts sont dans un état d'abandon et de dégradation avancé, cependant cette information reste à valider.

<sup>2</sup> Estimation communiquée par un architecte spécialisé, sur la base d'une expérience récente de construction en terre (hôtel et centre cinématographique privé à Ouarzazate).

<sup>3</sup> Source : HCP, Carte de la pauvreté 2007

## **b) Etat des ksour et kasbah et situation des populations**

La situation actuelle des ksour et kasbah et de l'habitat en terre est très préoccupante. Ce patrimoine historique tangible et intangible est fortement dégradé et menacé de disparition y compris dans ses fondements communautaires, culturels, socio-économiques et environnementaux.

En effet, selon une estimation du Centre de conservation et de restauration et de réhabilitation du patrimoine architectural des zones atlasiques et subatlasiques (CERKAS) près des trois quarts des ksour et kasbah qui existaient préalablement au Maroc ont été abandonnés et sont dans une situation de dégradation avancée. Ceux qui sont encore habités ou partiellement habités sont en mauvais état et offrent des espaces d'habitations insalubres pour les populations qui y habitent.

Ces populations font souvent parti des populations les plus démunies et souffrent :

- De la dégradation du bâti urbain : l'état des murailles, des ruelles, des plafonds des ruelles, des espaces communautaires est fortement dégradé.
- De la précarité de l'habitat qui menace souvent ruine, et ce, notamment pour les ménages les plus pauvres qui n'ont pas les moyens de réhabiliter leurs maisons.
- Du manque d'équipements socio-éducatifs, d'accessibilité et d'infrastructures notamment en matière d'assainissement liquide, d'accès à l'eau potable, d'infrastructures sociales.
- Du chômage et de la faible rémunération du travail artisanal.
- De la perte de l'organisation sociale communautaire ancienne et de la culture immatérielle.
- De la non adaptation de ce mode d'habitat au confort de la vie moderne.
- De la dégradation de l'environnement notamment par:
  - i. La pollution des eaux et de la nappe phréatique due à la faiblesse de l'assainissement (fosses sceptiques puits perdus) et au rejet de certains déchets et eaux usées sans traitement dans les oueds et les canaux d'irrigation.
  - ii. L'empiètement de l'habitat en dur sur l'espace des palmeraies (ce qui a terme peut provoquer un impact négatif sur la palmeraie)
  - iii. Dans certains cas, par le développement anarchique et non raisonné du tourisme.
  - iv. Les effets de sécheresse et de la désertification.

La spécificité du cadre esthétique de la région est également fortement menacée par les constructions en dures, dans et à proximité des ksour des kasbah, qui sont souvent bâties sans respect du cadre architectural de la région. Ce phénomène s'observe également dans les petits centres urbains qui longent les routes où l'habitat en dur modifie de plus en plus le paysage. Cette situation nuit à moyen et long terme à l'attrait touristique de la zone et pourrait engendrer une stagnation ou une baisse d'intérêt des tours opérateurs et des touristes, et un manque à gagner pour les populations locales en termes de revenus générés par le tourisme interne et externe (les touristes étant à la recherche de patrimoine, de culture, d'esthétisme et d'authenticité).

### c) Potentiel et opportunité

Le contexte actuel présente par ailleurs des opportunités qui peuvent soutenir le développement de ce patrimoine en terre et l'amélioration des conditions de vie des populations, si elles sont saisies et exploitées de façon durable, à savoir :

- Plus de 40 % du marché du tourisme mondial est intéressé par le tourisme culturel, ce qui fait du patrimoine architectural des ksour et kasbah et de l'habitat en terre, un atout majeur en matière d'attrait touristique des zones présahariennes.<sup>4</sup>
- Les ksour et les kasbah qu'ils soient habités en totalité, partiellement ou totalement abandonnés constituent des espaces importants en matière de réserve de logements pour les populations locales.
- Même s'ils sont menacés par l'entrée en force de la construction en ciment, il existe encore des savoirs faire traditionnels dans le domaine de la construction de l'habitat en terre qui peuvent être sauvegardés et constituer des opportunités de travail et d'activités génératrices de revenus et d'emploi pour les artisans locaux.
- Le développement de l'industrie cinématographique dans la zone d'Ouarzazate, est également une opportunité étant donné que de nombreux films utilisent et seront amenés à utiliser les Ksour et les Kasbah comme lieu de tournage avec des retombées économiques pour les populations locales.
- Les opérateurs hôteliers et les gîteurs ont pris conscience de l'importance de l'habitat en terre et plusieurs d'entre eux construisent en utilisant ces techniques après avoir construits en dur (notamment compte tenu de la demande touristique et des frais élevés de climatisation).
- La région développe un certain nombre d'activités culturelles pour enrichir le produit touristique (festival de la rose...), qui pourraient gagner en attractivité et en rayonnement si des activités se déroulaient dans les tissus anciens.
- Les ministères ont des stratégies et des programmes sectoriels de développement durable dans la zone qui, s'ils sont réalisés en renforçant les actions et la convergence peuvent contribuer favorablement à la sauvegarde de ce patrimoine et de ce type d'habitat (Notamment le Ministère de la Culture, du Tourisme, de l'Intérieur, de l'Artisanat, de l'Agriculture...).
- De nombreuses actions réussies ont été menées dans la zone qui méritent soient d'être renforcées et/ou diffusées dans des zones similaires (ces actions ont été notamment menées par le CERKAS, le Programme Oasis de Tafilalet POT, le Programme Oasis du Sud POS et par des particuliers voir à cet égard l'exemple de la réhabilitation du Ksar de El Khourbat dans le partie relative aux sites d'intervention à choisir).
- De nombreuses études ont été réalisées sur les ksour et kasbah et sur l'habitat en terre, notamment par le CERKAS, ce qui permet de disposer d'un nombre important de connaissances sur le milieu.
- Le mouvement d'investissement au Maroc des travailleurs Marocains Résidents à l'Etranger MRE, qui investissent dans la construction de maisons et dans la réalisation de projets économiques notamment dans le domaine du tourisme (hôtels, gîtes, restaurants, cafés...).

---

<sup>4</sup> Source : entretien avec le Ministère du Tourisme

- Un mouvement naissant d'investissement dans les Ksour et kasbah par les particuliers et les étrangers, qui rachètent des maisons et les réhabilitent soit pour en faire des gîtes soit pour en faire des maisons secondaires.
- La politique de valorisation des ressources énergétiques locales, notamment l'énergie solaire, qui est mise en place par le Ministère de l'Energie, des Mines, de l'eau et de l'Environnement. Les grands projets de centrales solaires lancés dans la région et les investigations menées pour étendre l'exploitation de cette ressource au profit des différentes catégories de consommateurs sont de nature à générer une nouvelle dynamique de développement social et économique.

## **2. LES INTERVENTIONS MENEES DANS LES Ksour ET KASBAH AU COURS DE LA DERNIERE DECENNIE**

### **d) Actions du Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville (MHPV)**

*Programme de réhabilitation des ksour et kasbah :* De 2000 à 2012, le MHPV à travers Al Omrane a conduit un programme de réhabilitation de 17 ksour et kasbah essentiellement dans la région du Tafilalet. Les composantes sur lesquelles ce programme est intervenu sont : la réhabilitation des murailles et de la voirie, le confortement des bâtisses (que ce soit des ateliers, des commerces ou des maisons qui menacent ruine), l'installation de l'infrastructure de base (voirie, assainissement, éclairage), le réaménagement des espaces publics (placettes, auvents, kissariat...) et dans certains cas la mise en place d'infrastructures sociales (centres pour les femmes...).

Le MHPV a également procédé à la mise en place d'une charte architecturale dans la province de Zagora et réalisé un programme de mise en valeur des architectures régionales rurales qui donne des orientations en matière de modèles architecturaux.

### **e) Actions du Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire (MUAT)**

*Programme Oasis du Tafilalet :* Ce programme, qui est géré par la Direction de l'Aménagement du Territoire, a réalisé une étude sur la valorisation touristique des Ksar de la région du Tafilalet et des actions ponctuelles de réhabilitation ou de valorisation dans certains Ksar. Il a par ailleurs lancé une étude pour la mise en place d'un centre de formation sur les matériaux et techniques de constructions locales, qui devrait être établi à Rissani (l'étude de faisabilité est en cours de réalisation). D'autres actions de ce programme contribuent également soit à la réhabilitation soit à l'amélioration des conditions de vie dans les Ksar, notamment les actions en liens avec le tourisme (appui à la création d'associations locales, création de gîtes, appui à l'obtention de l'écolabel européen « clef verte », appui à la création du circuit du Majhoul...), l'agriculture (mise en place de sites de production et de formation en agro écologie et plantes aromatiques et médicinales PAM...), et l'environnement (lutte contre la désertification, réhabilitation de khetaras...).

### **f) Actions du CERKAS**

Le Centre de conservation et de restauration et de réhabilitation du patrimoine architectural des zones atlasiques et subatlasiques CERKAS, a pour objectif, le classement, la protection, la conservation, la restauration et la réhabilitation des Ksour et kasbah du sud. Depuis sa création en 1989, il a réalisé plusieurs actions de restauration de ce patrimoine et plusieurs études dont

l'inventaire des Ksour et kasbah des Vallée du Dadès et du Drâa, incluant un système de d'information géographique pour cette dernière vallée. Actuellement, plusieurs interventions sont programmées par le CERKAS et ses partenaires, notamment dans le Ksar de Aït Ben Hadou (inscrit au patrimoine mondial de l'humanité) et dans d'autres ksar et Kasbah de la vallée du Drâa à Zagora, Thinghir et Ouarzazate...

#### **g) Actions de l'Agence de développement du Sud et de l'Agence de l'Oriental**

L'Agence du Sud est engagée dans la réhabilitation de Ksar dans sa zone d'intervention, citons notamment l'opération de réhabilitation du Ksar d'Assa qui a été largement documentée. L'Agence de l'oriental réalise également des actions de valorisation des Ksour notamment dans le cadre de ses programmes de requalification de l'ensemble des villes orientales et de son programme dédié aux villes oasis. Dans ce cadre, les deux agences ont produit des ouvrages relatifs à la réhabilitation des Ksour.

#### **h) Ministère du Tourisme :**

Dans le cadre de la vision 2020 du Ministère du Tourisme, le programme « Patrimoine et héritage » prévoit la réhabilitation de 16 Kasbah pour une valorisation touristique dans le cadre d'un partenariat public-privé. Ce projet a été lancé pour capitaliser sur le potentiel historique, culturel et architectural des Ksour et kasbah avec l'objectif de développer un produit d'hébergement touristique authentique, de luxe et à forte valeur ajoutée. Trois Ksars seront réhabilités à court terme. Le Ministère du Tourisme élabore également des circuits touristiques où seront intégrés des ksour et kasbah et appui le développement du tourisme local à travers le programme Qariati (ancien Programme Pays d'Accueil Touristique PAT).

#### **i) Ministère de l'Artisanat :**

Le Ministère de l'artisanat prévoit, dans le cadre de sa stratégie 2015 et de son programme de sauvegarde des métiers artisanaux menacés de disparition, la réalisation au cours de l'année 2014 de deux modules de formation audio-visuels (sur CDROM) sur le thème du métier de la construction en terre et le thème du Tataoui (ornement des plafonds utilisés dans les maisons en terre). Il est prévu de réaliser, sur la base de ces modules, des ateliers de formation des artisans. Les modules consisteront à présenter sous forme de film l'ensemble des étapes de productions pour la construction en terre et la réalisation de plafond selon les méthodes du Tataoui.

#### **j) Ministère des Habous :**

Le Ministère des Habous intervient régulièrement dans les Ksour et kasbah dans le cadre de son programme continu de restauration et d'entretien des Mosquées et des biens Habous.

#### **k) Actions des collectivités locales :**

Des réhabilitations de ksour sont également programmées par quelques communes, notamment le Ksar d'Amezrou dans la ville de Zagora avec l'appui du Ministère de l'Intérieur.

Si l'on observe l'ensemble de ces interventions il ressort un mouvement général positif en faveur de la réhabilitation et de la préservation de ces sites et également un besoin de renforcer les interventions au regard de l'ampleur de la problématique.

#### **l) Actions des ONGs et associations :**

Il existe également quelques actions d'ONG et d'associations qui réalisent des études, des actions de plaidoyer ou des chantiers de réhabilitation pour la conservation de l'habitat en terre. A ce titre, citons le centre Tarik Ibn Ziad de Errachidia qui a collaboré avec Al Omrane pour la réalisation d'un inventaire des ksour dans la région de Tafilalet (662 ksar répertoriés dont environ 245 étaient habités). Il a également été responsable de l'accompagnement social des populations lors de la réhabilitation de trois ksour (Abou Amr, Asrir, Tazamourit). D'autres ONG interviennent ponctuellement en matière de réhabilitation de leur ksar, comme par exemple l'association locale du Ksar de Chbili (à proximité de Rissani) qui a réalisé des actions de réhabilitation du ksar et de mise en place d'un système d'assainissement dans le cadre du programme de lutte contre le trachome du Ministère de la santé, et l'Association des Promoteurs de l'Ecotourisme de Tafilalet APECTAF.

#### **m) Actions des opérateurs touristiques :**

Quelques opérateurs touristiques réhabilitent des parties de ksour dans le cadre de mise en place de gîtes (une action intéressante étant celle du Ksar d'El Khorbat à proximité de Tinjdad).

#### **n) Actions des propriétaires de kasbah :**

Quelques propriétaires de Kasbah tentent d'engager des actions de réhabilitation, mais pour la plupart avec des moyens limités (c'est le cas par exemple de la Kasbah du Caid Ait Ali située dans le Ksar de Tamnougalt à proximité d'Agdz).

### **3. ANALYSE DES PROBLEMES**

Les causes de la détérioration des Ksour et kasbah se déclinent comme suit:

*Manque d'activités génératrices de revenus :* Les populations qui vivent dans les Ksour et kasbah et dans l'habitat en terre en général, disposent d'un revenu faible basé en majorité sur la culture vivrière et la production de datte, sur les revenus des MRE ou du travail dans les villes. Par ailleurs, malgré le potentiel existant, le tourisme rural et culturel est encore faiblement développé dans ces sites et les retombées économiques de certaines activités touristiques sur les populations sont faibles. Les activités artisanales sont également faiblement rémunérées (besoin de développement de produit, d'amélioration de la commercialisation...) et les revenus générés par les activités artisanales liées à la construction en terre sont également menacés du fait du développement de la construction en dur.

*Manque de revenus pour l'entretien de l'habitat :* Du fait de la faiblesse des revenus, les ménages les plus pauvres, qui sont souvent ceux qui restent dans les Ksour et kasbah, sont dans l'incapacité financière de faire face à des travaux de réhabilitation ou même d'entretien.

*Abandon des maisons:* Le mouvement général de migration progressive vers les maisons en dur et le processus d'abandon des Ksour qui s'est enclenché n'encourage plus les populations à investir dans la réhabilitation des maisons en terres.

*Difficultés d'entretien renforcées par l'abandon des maisons:* Les travaux d'entretien deviennent de plus en plus difficiles à réaliser pour les populations qui habitent encore dans les Ksour et kasbah, étant donné que les maisons sont accolées les unes aux autres et que les travaux de réhabilitation nécessitent d'être menés conjointement avec les voisins. L'abandon de plus en plus important des maisons renforce les problèmes de dégradation des maisons habitées et rend les travaux d'entretien d'autant plus difficiles pour les populations qui restent.



*Disparition des structures sociales communautaires qui permettaient d'assurer l'entretien* : Les structures sociales communautaires qui permettaient une entraide en vue d'assurer l'entretien des maisons en terre et des parties collectives ont disparu suite au départ des familles et au changement des structures sociales (famille patriarcale qui évolue vers la famille nucléaire). Les organes collectifs villageois qui assuraient la gestion et la régénération de ces tissus traditionnels n'existent quasiment plus.

*Absence d'infrastructures de bases et enclavement* : L'enclavement, l'absence d'assainissement et parfois le manque d'accès à l'eau potable, ainsi que l'état des voiries et du Ksar en général, renforce la non mobilisation autour de la réhabilitation de l'habitat et le phénomène d'abandon des maisons.

*Difficulté d'allier le moderne au traditionnel* : Les maisons en terre sont construites selon des modèles traditionnels et leur architecture n'est plus adaptée aux nouvelles tendances de l'habitat moderne. Les populations se retrouvent face à des difficultés en matière de réaménagement et d'adaptation de l'espace aux exigences modernes, et ont besoin de nouveaux modèles architecturaux.

*Dévalorisation de l'habitat en terre* : La population locale, dans sa grande majorité perçoit l'évolution du statut social comme liée à l'habitat en dur « moderne ». L'habitat en terre « ancien » est déprécié et a de fortes connotations négatives qui renvoient à la pauvreté. De ce fait, les habitants envisagent dans leur plus grande majorité de partir ou de reconstruire en dur.

*Des collectivités locales peu mobilisées autour de la conservation des Ksour et des Kasbah* : Les communes rurales ont généralement un budget peu élevé qui ne leur permet pas d'engager des travaux de réhabilitation des Ksour et kasbah. Par ailleurs, les collectivités locales ne sont pas sensibilisées à la conservation de ces espaces urbains. Elles investissent et encouragent essentiellement des programmes de création de nouvelles zones urbaines à proximité sans vision en terme de devenir et d'articulation avec les tissus anciens, et sans véritable prise de conscience de l'importance de leur conservation et de leur potentiel socio-économiques. A cet, égard il y aurait lieu d'analyser les Plans Communaux de Développement PCD pour voir dans quelle mesure, ils intègrent des interventions dans les Ksour et kasbah.

*Politiques et stratégies d'intervention des Ministères* : En ce qui concerne les politiques et stratégie d'intervention en matière de réhabilitation et de valorisation des Ksour et kasbah, certains Ministères ont une politique et une stratégie sectorielle qui prévoit des interventions dans ces sites. Cependant, il est observé un manque de convergence dans l'intervention des acteurs qui permettrait de renforcer l'action sur ces sites et un besoin de renforcer certaines de ces politiques et stratégies sectorielles.

En ce qui concerne le MHPV, au travers de son intervention, il a répondu jusqu'à présent aux demandes émanant des régions et manque d'une planification qui établirait des priorités d'intervention basées sur des critères clairs, d'une vision sur le devenir de ces sites et d'une méthodologie d'intervention renforcée qui permettrait de pallier aux difficultés rencontrées par Al Omrane lors de ses actions de réhabilitation dans les ksour (lenteur et difficultés d'intervention, besoins et attentes importantes des populations au regard des actions planifiées, manque d'appropriation par les populations locales et les communes locales et de durabilité des actions).

*Encadrement de la réhabilitation et de la valorisation des Ksour et kasbah* : Hormis le CERKAS qui dispose de capacités et de budgets faibles au regard de l'ampleur de la

problématique et de la SMVK dont la fonction est orientée de façon spécifique sur les Kasbah et leur réhabilitation en structure touristique haut de gamme, il n'existe pas à l'échelle nationale d'institution spécialisée qui encadre sur une large échelle et avec les moyens requis l'intervention dans les ksour et les kasbah.

*Financement* : Comme il ressort de la programmation budgétaire du Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville, il n'existe actuellement pas de programme de financement de réhabilitation des tissus anciens des Ksour et kasbah. Il y aurait lieu, à cet égard, de mettre en place un fond national pour le financement de projets de réhabilitation, l'octroi d'aide aux habitants et l'encouragement des projets et des entrepreneurs locaux.

*Difficultés techniques en matières de réhabilitation des Ksour et kasbah* : La réhabilitation des voiries, du cadre bâti, la mise en place de systèmes d'assainissement et d'eau potable se heurte par ailleurs à des difficultés techniques inhérentes aux spécificités des constructions en terre (problèmes de choix des techniques d'assainissement et de réhabilitation, problèmes liés à l'adduction en eau potable...).

*Savoir faire techniques en matière de réhabilitation* : Les techniques traditionnelles de réhabilitation en terre sont relativement maîtrisées par les artisans et quelques entreprises de mise en œuvre existent, cependant il existe des lacunes en terme de satisfaction des prescriptions techniques et de choix des matériaux adéquats.

Par ailleurs en ce qui concerne l'adaptation de ce type d'habitat aux exigences du confort moderne, et aux nouvelles normes d'intervention, les connaissances techniques des artisans et des entreprises compétentes font défaut.

Il est constaté également un manque de manuels vulgarisés sur la construction en terre, ceux qui existent sont rares, sous format papier et faiblement diffusés.

En ce qui concerne la formation et la recherche dans ces domaines, bien que des actions soient réalisées par les différents Instituts de formation, un manque de coordination et de convergence des efforts est constaté.

*Difficultés liées au foncier* : Le statut foncier dans les Ksour et des Kasbah est caractérisé par la multiplicité des héritiers propriétaires et freine de façon significative les interventions en matière de restauration et de valorisation des sites. Les héritiers sont multiples, ont souvent peu de moyens financiers et ne partagent pas les mêmes points de vue par rapport à l'avenir des Ksour et kasbah. Par ailleurs la majorité des constructions ne sont pas immatriculées ce qui bloque l'intervention des institutions financières et les transactions immobilières qui sont des composantes nécessaires à la réhabilitation.

*Cadre juridique et réglementaire* : Le Maroc dispose depuis la période du protectorat d'un cadre juridique et réglementaire qui assure la protection juridique des biens culturels, cependant il existait des difficultés en termes d'application de ce cadre et un besoin de le renforcer. A cet égard, un projet de révision de la loi 22-80 sur le patrimoine et de charte nationale de préservation du patrimoine culturel a été finalisé et est actuellement en cours d'approbation. Cette législation permettra de renforcer les mesures de protection des biens culturels et par conséquent du patrimoine des ksour et des kasbah des vallées présahariennes.

Le cadre juridique a également été renforcé par l'adoption fin 2013 d'un nouveau décret « Approbation du règlement parasismique pour les constructions en terre et instituant le Comité National des constructions en terre » (Bulletin officiel numéro 6206), qui établit les normes de

la construction en terre et permet de remplir le vide juridique qui existait jusqu'à présent pour ce type de construction.

Notons par ailleurs, qu'un projet de loi est en cours de développement par la MHPV pour mettre en place une agence qui sera dédiée à la réhabilitation des tissus anciens et des habitations menaçant ruine.

Cependant, pour la mise en application effective de ce nouveau cadre juridique, il reste à élaborer les textes d'application, à sensibiliser les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux et à doter les institutions concernées des compétences et expertises techniques nécessaires.

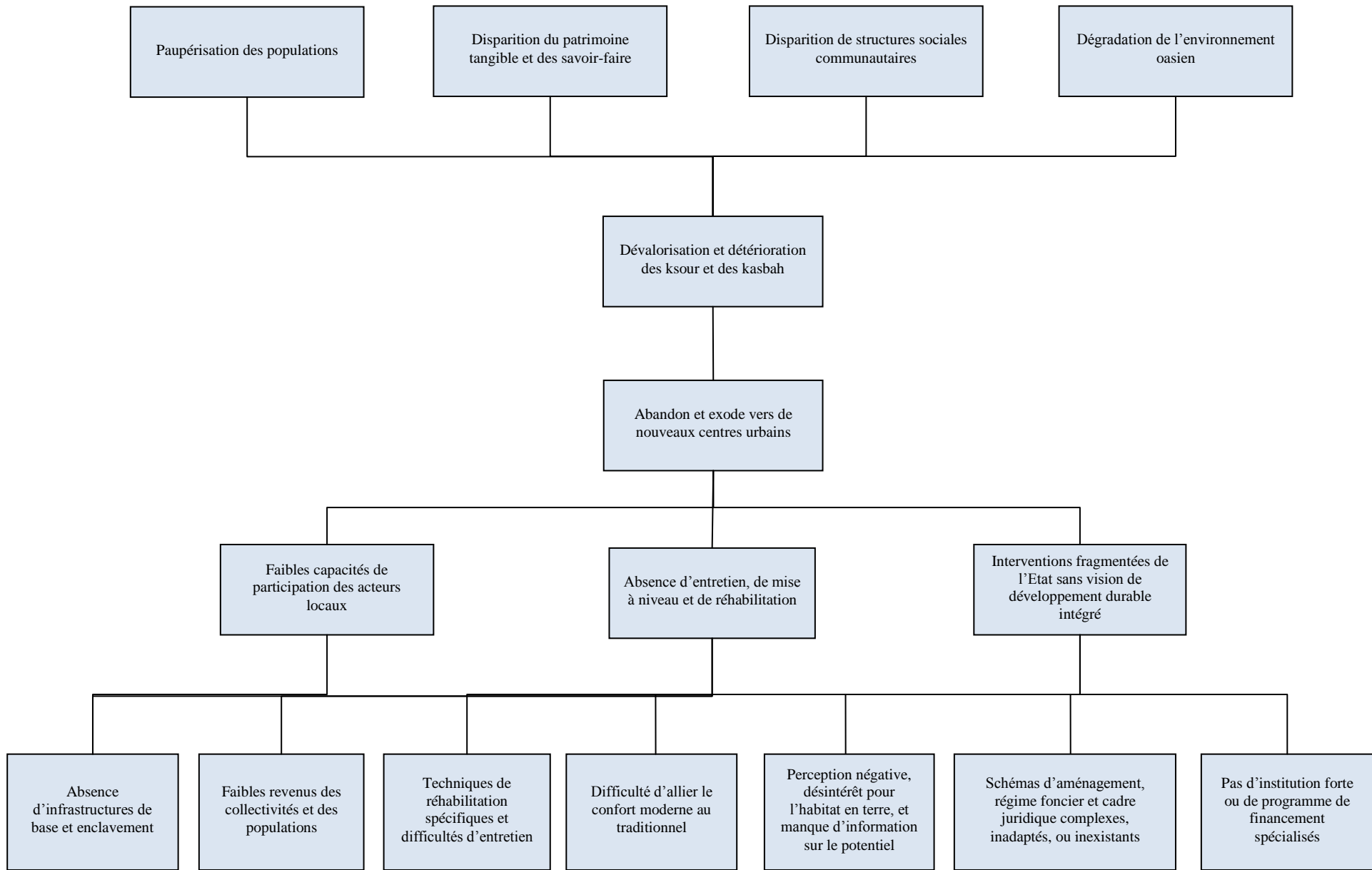
De plus, les vallées présahariennes sont régies par des documents d'urbanisme (schémas d'aménagement et de développement et dans certains cas par des Schémas Directeurs d'Aménagements Urbains) dont la réglementation empruntée à celle appliquée en milieu urbain n'est pas tout à fait adaptée au contexte local.

*Le manque d'information et de sensibilisation* : Une des grandes problématiques en terme de préservation et de réhabilitation des ksour et kasbah est liée à la perception négative de ce type d'habitat par un nombre important d'acteurs nationaux et locaux et par les populations. On constate à cet égard, un manque d'information relative aux potentiels de développement social et économique de ces zones et un manque de vision quant à leur devenir. L'ensemble concourt à l'abandon et à la négligence de ces espaces et décourage la rénovation et les investissements.

Face à cette situation, il existe un vide en termes d'informations et d'actions de sensibilisation et de promotion de ces espaces qui freine de façon importante le développement de ces sites :

- Sur internet: très peu d'information existent sur les kasbah et ksour du Maroc.
- Les documents d'information et de sensibilisation : très peu de documents sur ces sites et sur l'habitat en terre sont produits pour pallier au manque d'information et de sensibilisation. Les documents d'information existants sont souvent des ouvrages soit très spécialisés ou de haute facture.
- L'organisation d'activités d'information et de sensibilisation : à part l'organisation de quelques séminaires ponctuels, il existe peu d'actions de sensibilisation, d'information et de plaidoyer relatives à l'importance de ces espaces.

L'analyse des problèmes est résumée dans l'arbre à problèmes dans le diagramme ci-joint.



---

## II. LES PARTENAIRES, LES BÉNÉFICIAIRES ET LES SITES D'INTERVENTION POTENTIELS

### 4. PRINCIPAUX ACTEURS INSTITUTIONNELS A MOBILISER

L'ensemble des acteurs institutionnels intervenants dans les régions concernées sont en principe appelés à contribuer à l'élaboration d'une stratégie convergente et concertée pour la mise en œuvre d'un programme de réhabilitation intégrée des Ksour et kasbah. Parmi ces acteurs, il y a lieu de citer en particulier :

*Le Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace* coordonnateur du POT, a développé une pratique certaine d'intervention pour le développement durable des zones oasiennes du Tafilalet. La capitalisation sur cette expertise, le renforcement des interventions réalisées au niveau des Ksour du Tafilalet, la coordination avec l'Institut de formation sur la construction en terre qui sera créé à Rissani, et la mobilisation des Directions concernées et du Fonds de Développement Rural relevant de ce Ministère contribueront à l'enrichissement du projet et à l'établissement d'une vision stratégique de réhabilitation intégrée des Ksour et kasbah et à son intégration dans les documents d'urbanisme.

*Le Ministère de l'Intérieur* à travers la Direction générale des collectivités locales DGCL assure l'accompagnement des collectivités locales et intervient dans toutes les réformes de modernisation de la gestion locale. Il jouera ainsi un rôle clé en termes de mobilisation des collectivités locales en faveur de la valorisation et de la réhabilitation des Ksour et kasbah, d'intégration de la composante Ksour et kasbah dans les PCD et de mobilisation de financements notamment avec l'implication du *Fonds d'Équipement Communal FEC* ; il pourra également appuyer plusieurs composantes du projet à travers le programme de l'Initiative Nationale de Développement Humain INDH.

*Le Ministère du Tourisme* qui pilote la « vision 2020 pour le tourisme national », notamment par la mise en place du programme « Héritage et Patrimoine » et « Qariati » s'intéresse aux zones oasiennes et intervient notamment au travers de la SMIT et la SMVK pour la transformation de Kasbah sous formes de structures hôtelières prestigieuses. Une plus forte synergie avec ce Ministère, notamment au travers d'un appui du MHPV à la valorisation des Ksour où des Kasbah sont réhabilitées ou qui font partie des circuits touristiques mis en place, confortera l'approche de développement intégré dont le secteur de l'Eco tourisme constitue une composante importante.

*Le Ministère de la Culture* pour les aspects liés au patrimoine culturel et la mobilisation de certaines industries créatives. Le CERKAS est à cet égard un partenaire incontournable qui a développé une connaissance des territoires concernés et une expertise technique certaines qui seront capitalisées et mobilisées dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Un partenariat devra également être envisagé pour renforcer les actions du CERKAS dans les sites où il prévoit intervenir.

*Le Ministère des Habous et des Affaires Islamiques* à l'instar du Ministère de la culture, permettra d'établir une plus grande convergence de l'intervention sur les aspects liés au patrimoine, de part ses missions de préservation et de gestion des édifices religieux séculaires ainsi que pour son rôle potentiel d'intervention dans le domaine des changements de mentalités par le biais des références aux valeurs et traditions.

*Le Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire* pourra collaborer avec le projet pour organiser des formations pour les artisans sur les techniques de la construction en

terre, sur la base du programme de formation qu'il développe et identifier de nouvelles actions de soutien aux artisans travaillant dans le secteur de l'habitat en terre dans sa nouvelle stratégie.

***Le Ministère chargé des Marocains Résident à l'Etranger*** permettra dans le cadre de son « Programme d'accompagnement des investisseurs MRE et de soutien à leurs actions solidaires », d'inciter et encourager les MRE originaires des Ksour et kasbah à contribuer au développement de leurs régions d'origine et d'orienter les Associations MRE porteuses de projets de développement solidaire vers une intervention dans ces sites.

***Le Ministère de l'Agriculture à travers l'ANDZOA*** met en exergue son action, selon l'axe d'agriculture solidaire, au niveau des zones oasiennes et de l'arganier. L'ANDZOA, à travers la Stratégie de développement des zones oasiennes et de l'arganeraie, qu'elle a établie, sera amenée à intervenir dans plusieurs communes dans les zones Oasiennes, et s'intéressera, au-delà des aspects agricoles, à la mise à niveau des infrastructures. Un partenariat devra être établi pour renforcer la convergence des actions de l'ANDZOA et du MHPV dans les Ksour et kasbah.

***Le Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement*** dont l'ensemble des Départements et autres organismes publics sont concernés par le programme :

*Le Département de l'Environnement* qui pourra assurer l'articulation avec ses projets d'adaptation aux changements climatiques et d'assainissement,

*Le Département de l'Eau* pour les questions d'approvisionnement en eau potable et pour l'irrigation.

*Le Département de l'Energie* pour la prise en considération de la promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique à travers ses Agences (ONEE, MASEN, SIE, ...)

***Le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle, tout comme le Ministère de la Santé*** dont les efforts porteront sur l'intégration des constructions en terres dans le programme de construction et de réhabilitation des écoles et internats, dispensaires et centres de soins.

***Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*** pour faciliter la mise en place de partenariat avec les Universités et les Instituts de recherche, notamment l'Ecole Nationale d'Architecture, visant l'intégration de la construction en terre dans les modules de formation existants (notamment ceux en lien avec le développement durable) et la mise en place de programme de recherche et de pôles de compétences universitaires sur l'habitat en terre et les Ksour et kasbah ainsi que les formations techniques notamment dans le domaine de la construction en terre et des métiers de services y afférents en collaboration avec *L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail*.

***L'Agence de Développement Social*** pourra appuyer les activités économiques dans les ksour et kasbah à travers ses programmes de valorisation des activités génératrices de revenus: « Tatmine » pour l'appui aux filières locales, « Maroc Moubadarat » pour la promotion de la création de très petites entreprises et « Mouakaba » pour l'appui aux initiatives collectives (coopératives, groupement d'intérêt économique, groupements de commercialisation, etc.).

***Les Centres Régionaux d'Investissement*** accompagneront le programme au niveau de la promotion des opportunités économiques de ces territoires.

***Les régions, Wilayas, Provinces, Préfectures et Municipalités*** seront amenées à intégrer les Ksour et kasbah et à promouvoir des mesures de valorisation et de réhabilitation, tant au niveau

des décisions et actions d'équipement qu'elles prennent (aménagement, urbanisme, transports...), qu'au titre du patrimoine qu'elles gèrent (bâtiments, éclairages publics, parc automobile) et des activités dites collectives pour lesquelles elles assurent une compétence de gestion (transports, déchets, distribution d'énergie).

***Le Haut Commissariat au plan*** pour les informations, statistiques et données relatives aux besoins du programme.

***L'agence pour la promotion et le développement des provinces du sud du Royaume et l'Agence de l'Oriental*** qui pourront être mobilisées pour appuyer et élargir les actions du projet.

***Les Fondations et Institutions publiques et privées*** dont les compétences et centres d'intérêt sont liés aux domaines d'activité du projet et qui peuvent appuyer des actions. Notamment, Fondation Mohamed V, Fondation Mohammed VI, Fondation du Roi Abdul Aziz Al Saoud pour les Etudes Islamiques et les Sciences Humaines, Fondation de la Holding de l'Omnium Nord Africain, Fondations Banques Populaires, Fondation de la Caisse de Dépôt et de Gestion, Fondation de la banque BCM, Fondation BMCE, Fondation Attijariwafa Bank.

***UN-HABITAT et L'UNESCO. UN-Habitat*** qui est fortement impliqué au niveau international dans la conservation des oasis, est déjà intervenu au Maroc sur le Ksar Aït Ben Haddou pour la réalisation d'un Agenda 21. Cet organisme pourra sur demande du MHPV, mobiliser de l'expertise technique notamment en matière de climatologie, de matériaux, d'urbanisme en matière de valorisation du tissu ancien... L'UNESCO pourra de son côté mobiliser des appuis techniques en matière de conservation des monuments historiques, favoriser le partage d'expériences réussies dans le monde en matière de valorisation d'habitats et de monuments historiques et appuyer la mobilisation de fonds complémentaires pour financer des composantes identifiées dans le cadre du projet.<sup>5</sup>

A ces acteurs institutionnels il y lieu de relever l'importance de la mobilisation des autres acteurs suivants :

***Le Ministère de l'Emploi, le Ministère des Affaires Etrangères et le Ministère des Finances.***

***Les spécialistes de la construction en terre au niveau international*** notamment l'association CRATerre, pour des coopérations autour de la réhabilitation des Ksar et des maisons, pour la participation aux actions de renforcement de capacités dans le domaine de la construction en terre et pour appuyer la réflexion quant aux modalités de valorisation des ksour et kasbah en terre.

***Secteurs professionnels concernés*** notamment les entrepreneurs privés œuvrant dans la construction, l'agriculture, le tourisme, les mines, l'énergie ou encore l'environnement pour des coopérations public privés.

***Les associations*** notamment les associations professionnelles intervenant dans la promotion de la réhabilitation et la valorisation des Ksour et kasbah auprès de leurs publics.

---

<sup>5</sup> Des exemples de valorisation réalisés dans certains pays sont: Installation d'une banque dans un espace du ksar avec un loyer faible en échanges de travaux et d'actions d'entretien. Bureaux d'administration installés dans les ksarles ksour selon la même formule. Système de parrainage pour "adopter" un monument et l'entretenir, par des personnes, des institutions, des écoles... Réhabilitation de maisons par des particuliers en échange de séjours annuels dans le site (par exemple 3 semaines par an)...

*Média publics et privés* pour les aspects liés à la promotion, au plaidoyer et à la sensibilisation du public.

## 5. LES BENEFICIAIRES

Les bénéficiaires directs de ce projet sont les régions du Maroc et notamment :

1. *Les collectivités locales, les Ministères et les Agences et Offices concernés* : qui développeront une vision sur l'avenir des ksour et kasbah basée sur une bonne connaissance de leur potentiel en matière de développement économique des régions concernées, et une intervention renforcée autour du développement durable de ces zones.
2. *Les familles qui ont abandonné les ksour et kasbah*: qui seront sensibilisés à l'importance de l'habitat en terre, au règlement des problèmes fonciers et aux possibilités de retour ou d'investissement dans les ksour (notamment les ksour déjà habités) et kasbah;
3. *Les familles les plus défavorisées qui vivent dans les ksour et kasbah, notamment les femmes et les jeunes filles*: qui auront accès à un habitat salubre et à une qualité de vie meilleur (accès à l'assainissement, eau potable, infrastructures sociales...), et à une amélioration de leur revenus...
4. *Les Marocains Résidents à l'Etranger*: qui seront sensibilisés et accompagnés pour investir dans les Ksour et kasbah pour réhabiliter des maisons secondaires ou pour réaliser des petits projets dans ces espaces.
5. *Les familles vivant dans des maisons en terre dans les villages ruraux en dehors des Ksour et kasbah*: qui pourront notamment reproduire les modèles d'adaptation de l'habitat en terre au mode de vie moderne qui seront mis en place.
6. *Les jeunes sans emploi et bénéficiant de formations spécialisées* : qui pourront se déployer dans leurs régions et contribuer au développement de celles-ci, plutôt que de migrer vers les grands centres urbains.
7. *Les artisans qui interviennent dans le secteur de la construction en terre* : dont les capacités techniques seront renforcées et qui seront appuyés pour développer leur activité économique.
8. *Les architectes et les entreprises qui interviennent dans le secteur de la construction en terre*: dont les capacités seront renforcées en matière technique et d'équipement d'intervention.
9. *Les bureaux d'audit et les bureaux d'études spécialisés* : dont les capacités techniques seront renforcées en matière d'étude sur les habitats en terre.
10. *Les opérateurs touristiques et le secteur privé en général*: qui bénéficieront du mouvement de réhabilitation de ces sites (qui enrichiront les produits proposés aux touristes) et qui pourront investir dans des projets durables.
11. *Les centres de recherche et de formation* : qui pourront participer efficacement et de façon convergente aux efforts en matière de conservation de l'habitat en terre.
12. *Les réseaux d'associations et les ONG* : qui seront sensibilisés à la réhabilitation de ces sites et qui pourront mener des actions de sensibilisation/plaidoyer auprès des populations locales et également réaliser des projets sociaux ou générateurs de revenus dans les Ksour (voir expérience d'El Khorbat décrite dans la partie suivante).



13. *Les touristes internes et externes* : qui bénéficieront de ces espaces dans leurs activités de découverte de ces régions.
14. *Les média publics et privés* : dont les capacités seront renforcées pour intégrer les aspects liés à la promotion, au plaidoyer et à la sensibilisation du public.

## **6. SITES PILOTES D'INTERVENTION DU PROJET**

Les sites pilotes dans lesquels des interventions seront engagées dans le cadre de ce projet seront situés dans une dizaine de communes couvrant au moins trois provinces : Errachidia, Ouarzazate et Zagora. Les sites pilotes seront au nombre d'au moins 10 ksour et 5 kasbah. Ils pourront être sélectionnés en fonction des critères suivants (à préciser et à valider lors de la phase de démarrage du projet) :

- Pourcentage d'habitants dans le site : Il est important d'intervenir sur des Ksour qui sont encore habités au moins à 30 ou 40% ou bien d'intervenir de façon partielle dans les quartiers encore habités pour concentrer les dépenses sur les zones où des populations sont installées. Cependant, il pourrait être considéré d'intervenir à titre pilote sur un site non habité, si les populations locales manifestent un intérêt manifeste de réinstallation dans le site<sup>6</sup>.
- Volonté des habitants de réhabiliter les ksour et kasbah : seuls les sites d'intervention où les habitants manifestent une réelle volonté de réhabilitation devront être sélectionnés. Notons qu'en ce qui concerne plus spécifiquement les kasbah, le degré d'assainissement de la situation foncière pourrait également être retenu comme critère de sélection.
- Dynamisme et implication de la commune et de la province : le dynamisme et l'implication des provinces et communes concernées, notamment en matière de prise en charge d'une partie des actions et des dépenses d'entretien à effectuer après l'achèvement des travaux, sera un facteur de sélection des sites étant donné qu'il s'agit d'un critère important de réussite et de durabilité de l'action.
- Convergence avec les sites pilotes des autres partenaires institutionnels: Il est important d'intervenir dans des sites où des actions ont été menées ou bien planifiées pour renforcer leurs résultats et leur impact. Il s'agira notamment de sélectionner les sites d'intervention des programmes suivants : Programme Oasis du Tafilalet, Programme Patrimoine et Héritage du Ministère du Tourisme, programme du CERKAS et de l'ANDZOA.
- Dynamisme et implication de la société civile: le dynamisme et l'implication de la société civile seront également considérés, notamment en matière d'appui aux actions d'information, de sensibilisation et de participation à la réalisation de projets d'AGR en faveur des populations locales.
- Importance du site du point de vu du patrimoine.
- Sites d'intérêt pour des opérateurs économiques tels que Managem et Masen.
- Sites situés dans ou à proximité d'aires protégées (biodiversité).
- Vocation du site qui permettra de définir les types d'aménagements à réaliser (ex : site touristiques, site à vocation mixte...).

---

<sup>6</sup> Suggestion de l'UNESCO

- Etat de dégradation du ksar et de la kasbah.

Par ailleurs, il est fortement recommandé que les sites suivants soient considérés lors de la sélection des sites pilotes du projet :

- *Le Ksar d'El Khorbat situé non loin de Tinejdad*: il témoigne d'une action réussie de réhabilitation d'une partie d'un Ksar, réalisée par un gîteur de la région. Cet ancien travailleur immigré revenu au Maroc a réhabilité sa maison et plusieurs maisons dans le ksar pour en faire un gîte touristique traditionnel. Avec l'appui de l'université de Barcelone, il a également réalisé des actions de réhabilitation du cadre bâti, des ruelles et des plafonds des ruelles, dans une grande partie du ksar et a installé un système d'assainissement approprié (avec tube en PVC pour éviter les problèmes d'infiltration d'eau que provoquent les tubes en ciment non adaptés à l'habitat en terre). La réhabilitation du cadre bâti et le système d'assainissement ont coûté 26 000 euros, don de l'université de Barcelone.

Il a également mis en place dans une ancienne maison du ksar un centre d'activités pour les femmes (tissage de produits qui sont revendus aux touristes de passages dans le gîte), une garderie pour les enfants et un espace de réunion pour les associations locales. Il a par ailleurs créé un musée, de grande qualité, dans une maison traditionnelle du ksar. Les revenus de ce musée permettent de couvrir les frais d'entretien des aménagements réalisés et assurent la durabilité des actions entreprises. Des activités artistiques sont également organisées dans le ksar (musique et marché équitable...). Un peu plus d'une cinquantaine de familles habitaient le ksar auparavant, après la réhabilitation 33 familles sont revenues s'y installer.

Actuellement le Programme Oasis du Tafilalet appui la mise en place d'un circuit touristique de promenade à pied ou en VTT dans la palmeraie.

Motivation du choix de ce ksar comme site pilote pour mener une action complémentaire qui porterait sur la finalisation de la réhabilitation du site : Il s'agit d'une expérience de réhabilitation réussie et peut coûteuse qu'il est important de renforcer pour donner l'exemple d'une intervention efficace et intégrée qui pourrait servir d'exemple et être reproduite dans les autres ksour du Maroc. Les aménagements sont techniquement très bien réalisés, et la procédure et les techniques utilisées aussi bien en termes de mobilisation des populations locales, de réhabilitation, que de maintenance mériteraient d'être capitalisées (notamment au travers d'un film d'information) et diffusées pour être reproduites dans les autres actions de réhabilitation qui seraient menées dans le cadre de ce projet.

- Le Ksar de Tissergate situé à une dizaine de km de Zagora : Il serait important d'intervenir dans ce Ksar pour renforcer l'action de réhabilitation d'une Kasbah qui va être engagée par la SMIT et la SMVK dans le cadre du programme « Patrimoine et Héritage » du Ministère du Tourisme.
- Il serait important pour renforcer la convergence entre les programmes de sélectionner des Ksar proposés par l'étude diagnostic réalisée dans le cadre du POT.

Il est par ailleurs suggéré d'évaluer les possibilités d'intervention sur les sites suivants :

- Le Ksar d'Amezrou situé à Zagora : Des réhabilitations de ce Ksar sont programmées par la commune avec l'appui du Ministère de l'Intérieur. Il serait intéressant d'étudier la possibilité de renforcement de cette action dans le cadre des composantes de ce projet (vision du devenir du Ksar, mobilisation des populations, renforcement des capacités des artisans...).

- Le Ksar de Béni Zoli situé à une quinzaine de km de Zagora : Des actions ponctuelles de réhabilitation des espaces publics pour un usage communautaire et de la mosquée très ancienne pourraient être réalisées. Le choix de ce Ksar, se justifierait par le renforcement de l'action du CERKAS qui prévoit la mise en place d'un musée sur le site d'une ancienne Kasbah. Il se justifie également par le fait que bon nombre d'artisans de la construction en terre seraient originaires de ce Ksar.
- Le Ksar de Chbili situé à proximité de Rissani : Une intervention du Ministère de la santé et de l'association locale avait été réalisée pour la réhabilitation de ce Ksar. Cette action mérite d'être renforcée par la réalisation d'actions complémentaires de réhabilitation et par la mise en place d'un système d'entretien du réseau d'assainissement.
- Un Ksar habité dans la commune de Zouala entre Erfoud et Tinjdad : Les raisons du choix d'un Ksar dans cette commune, seraient motivées par le dynamisme de cette commune et la réalisation de nombreux projets dans la zone, l'action permettrait de réaliser une intervention pilote dans une zone dynamique qui se développe fortement.

---

### III. OBJECTIF ET STRATÉGIE DU PROJET

#### 7. ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA CONSERVATION DES KSOUR ET KASBAH

L'examen de la problématique des ksour et kasbah a révélé un certain nombre de contraintes que ce projet se propose de contourner pour appuyer le processus de valorisation de ces zones et d'amélioration des conditions de vie des populations locales. Notons, que le contournement de ces contraintes sera facilité par un contexte politique favorable au développement et à la valorisation des tissus anciens. Il est important à cet égard de rappeler les arguments en faveur de la réalisation d'actions urgentes et substantielles pour la conservation durable des ksour et kasbah et de l'habitat en terre, qui se résument comme suit.

<b>ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA CONSERVATION DES KSOUR ET KASBAH</b>
Conservation d'une source importante de logements dans la région et meilleure articulation entre le développement des nouveaux tissus urbains et des tissus anciens.
Conservation d'une part importante du patrimoine historique, de la culture et de la richesse du tissu ancien du Maroc.
Conservation de l'esthétique paysagère de l'architecture de la région.
Mise en valeur du produit touristique culturel offert par les Ksour et kasbah, ce qui à terme, aura un impact positif sur le tourisme et sur le potentiel de revenus qu'il peut générer pour les populations notamment les plus défavorisées.
Création d'emploi, lutte contre l'exode rurale et modification de la tendance de paupérisation des Ksour et kasbah habités en évitant qu'ils ne deviennent, des îlots où vivront les populations les plus pauvres dans des conditions précaires.
Conservation des métiers autour de l'habitat en terre de façon à éviter une perte de savoir faire et de revenus pour les artisans et les petites entreprises qui travaillent dans ce secteur.
Promotion de construction en terre dont le coût est inférieur aux constructions en dur du fait de l'utilisation de matériaux locaux.
Promotion des constructions en terre consolidées avec un fort confort thermique et des factures énergétiques faibles du fait de la basse consommation d'énergie (notamment par une réduction de l'utilisation des climatiseurs).
Diversification des opportunités d'investissement des MRE dans les ksour et kasbah
Conservation de l'environnement des oasis

#### 8. OBJECTIF DU PROJET

L'objectif du projet est donc d'enclencher un cercle vertueux qui favorise l'appropriation par les acteurs locaux de la valorisation durable de l'habitat en terre et du patrimoine des ksour et kasbah et qui génère des retombées socio-économiques sur les populations locales (en particulier les jeunes et les femmes).

Le principe directeur du projet est donc de favoriser un mode de développement durable qui permette de répondre aux problèmes interdépendants de la pauvreté, de l'inégalité et de l'exclusion, tout en évitant l'épuisement irréversible du capital social et naturel et en diminuant les risques résultant de chocs externes.

Conformément au Plan stratégique du PNUD pour la période 2014-2017, l'expression « valorisation durable » résume donc une approche sensible au genre et aux inégalités, visant à améliorer les dotations en ressources des pauvres, des femmes et des jeunes, à stimuler leurs perspectives d'emploi et de moyens d'existence en veillant à établir des liens étroits entre les questions de durabilité environnementale, de gouvernance et de résilience.

Le projet contribuera à l'Effet 1 du Plan stratégique 2014-2017: « La croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus » ainsi qu'à l'Effet 3 de l'UNDAF 2012-2016: « La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/ stratégies et programmes de développement économique et social ».

## **9. STRATEGIE DU PROJET**

Conformément aux orientations nationales et aux besoins identifiés lors de l'analyse du contexte, la démarche projet préconisée s'articule autour des résultats suivants (résumée dans l'arbre des résultats dans le diagramme ci-joint) :

### **o) Le MHPV dispose d'un programme intégré de valorisation durable des ksour et kasbah jusqu'à l'horizon 2025 :**

Le projet appuiera la mise en place d'une programmation d'intervention du MHPV sur les ksour et kasbah qui permettra de définir les sites d'intervention prioritaires et les actions de réhabilitation à mener à l'horizon 2025 pour la réhabilitation et la valorisation de ce patrimoine. Elle sera basée sur un diagnostic, une vision et des priorités claires en matière de sélection des sites d'intervention à retenir. Cette programmation sera également bâtie sur une répartition efficace des rôles entre les différents intervenants et une mutualisation des efforts et des budgets. Pour appuyer la mise en œuvre de cette programmation, le projet prévoit l'institutionnalisation de la procédure d'intervention développée et testée dans des sites pilotes. A cet égard, il serait recommandé de déboucher sur la création d'une entité nationale opérationnelle forte dédiée à la mise en œuvre de cette programmation et ayant la capacité, les compétences et les prérogatives requises pour accompagner les institutions publiques et les opérateurs économiques dans sa mise en œuvre. L'unité de gestion de projet, chargée de la mise en œuvre et du suivi, capitalisera les solutions innovantes développées et identifiera une stratégie de sortie pour que les bénéfices générés pour les groupes cibles se poursuivent au-delà de la période d'appui extérieur. Celle-ci favorisera la durabilité des résultats du projet en vu de leur institutionnalisation au sein d'une instance dédiée aux ksour et kasbah à la fin du projet.

### **p) La capacité des acteurs locaux de participer à la valorisation durable des ksour et kasbah dans les communes pilotes est renforcée :**

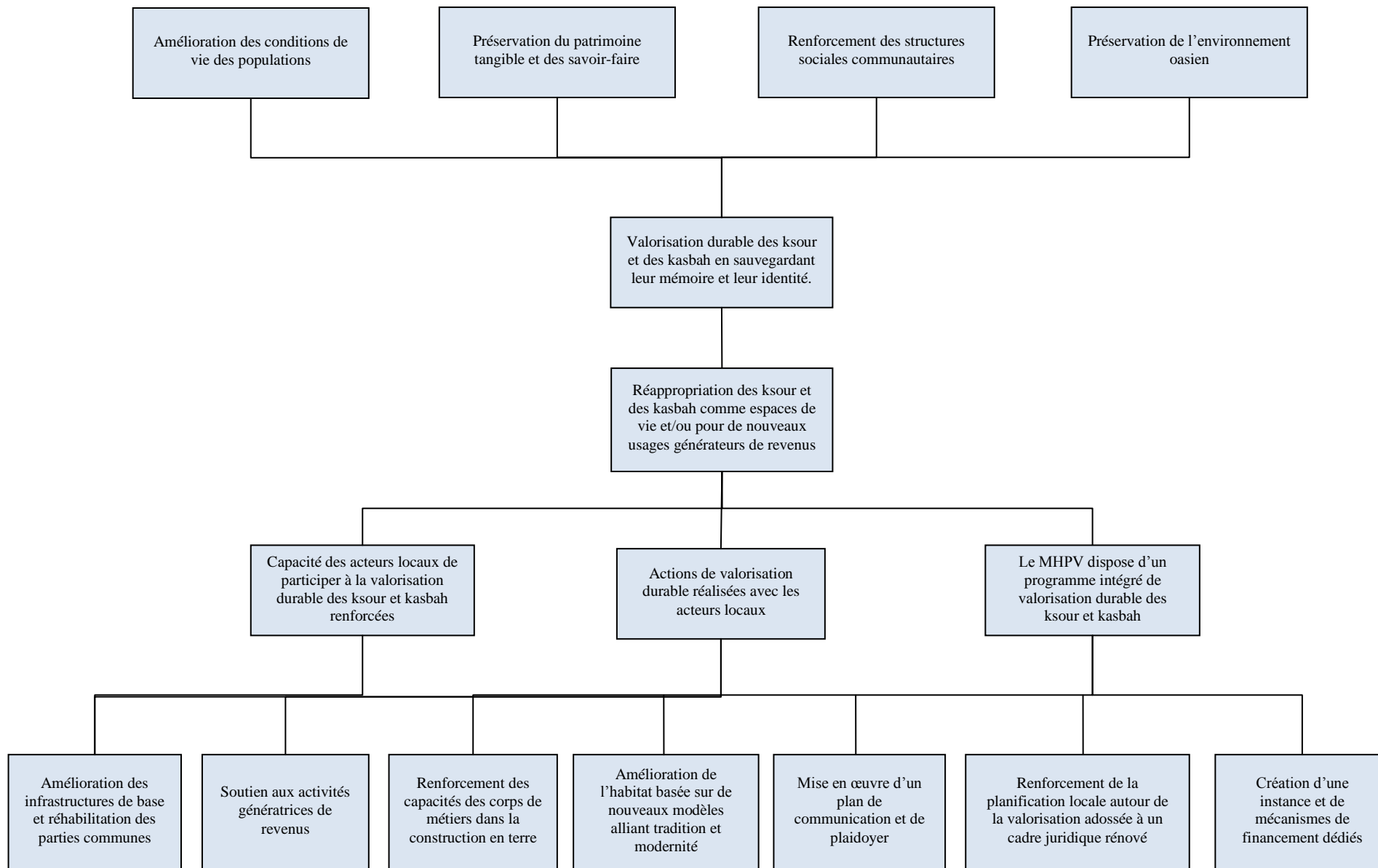
Ce résultat permettra de définir et mettre en œuvre l'appui à la réalisation des actions de valorisation des ksour et kasbah qui déclinera, dans un premier temps, les modalités de renforcement de capacité ainsi que la méthodologie d'intervention à mettre en place auprès des populations. Cette méthodologie sera élaborée à partir des approches réussies existantes et des enseignements des différentes interventions réalisées ou en cours. Elle sera testée auprès des

populations concernées dans les sites pilotes retenus pour élaborer de façon participative une vision et un plan de valorisation durable de ces sites et identifier les dispositifs et mécanismes locaux à mettre en place pour accompagner ces plans d'action. Il s'agira d'une part de dispositifs d'information, de consultation et de résolution de conflit ; d'entretien des aménagements et de règlement des problèmes fonciers ; et d'autres part de mécanismes incitatifs d'appui à la réhabilitation et à l'amélioration de l'habitabilité pour les volontaires souhaitant aménager ou valoriser leur maison ou leur kasbah et pour l'habitat menaçant ruine. Des financements seront également mobilisés auprès de l'INDH, de l'ADS et des différentes fondations et bailleurs de fonds pour le financement d'AGR dans le domaine de l'artisanat, de la culture, de l'agriculture, de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables et plus généralement de l'économie verte.

Par ailleurs, les objectifs du projet ne pourront être atteints qu'avec la mise en place d'un axe transversal fort de communication et de plaidoyer pour informer et sensibiliser l'ensemble des partenaires et bénéficiaires du projet et initier un changement durable dans les mentalités en ce qui concerne l'habitat en terre et les ksour et kasbah. Cette communication appuiera la construction et la diffusion d'une vision autour de la valorisation de ces sites ainsi que la mobilisation des acteurs et des fonds. La capitalisation des bonnes pratiques et des réalisations du projet sera également un élément important en faveur de la diffusion et de la réplique de l'expérience sur l'ensemble des zones concernées. Notons que pour garantir une large diffusion des informations et messages transmis dans le cadre du plan de communication et pour dépasser les barrières liées à l'analphabétisme, les outils de communication seront essentiellement basés sur l'audio-visuel (film, vidéo) et sur l'utilisation de l'internet et des réseaux sociaux. Toujours dans le souci de dépasser la barrière de langue, ils seront produits, dans la mesure du possible, en trois langues : l'arabe, le berbère et le français.

**q) Des actions de valorisation durable des ksour et kasbah sont réalisées avec les acteurs locaux dans les communes pilotes et en conformité avec les plans élaborés**

Le projet interviendra au niveau de dix communes pilotes. Dans ce cadre, il est réaliste d'envisager qu'au moins dix ksour et 5 kasbah pilotes pourront faire l'objet d'une intervention pour les valoriser et améliorer les conditions de vies des populations conformément aux plans de valorisation locaux qui auront été définis. Les dispositifs et mécanismes incitatifs développés seront ainsi testés autour de réalisations concrètes. Les actions de valorisation consisteront à réhabiliter ces sites (réfection des enceintes et des murs, aménagement des allées communes...) et à renforcer les infrastructures de base (eau potable, assainissement, éclairage public, espaces sociaux...). Les actions d'amélioration des conditions de vie consisteront à mettre en place des modèles d'habitat en terre modernisés, à réhabiliter des habitations notamment les habitats menaçant ruine avec l'appui des mécanismes incitatifs identifiés avec les populations locales.



## **10. INDICATIONS RELATIVES AU PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET**

Le projet sera réalisé conformément aux dispositions définies dans le cadre pluriannuel des ressources. Lors du démarrage du projet le Directeur National recrutera le Coordonnateur du projet et l'équipe de gestion et mettra en place les modalités de gouvernance au niveau des régions concernées en prenant soin d'informer les partenaires et les acteurs concernés sur la consistance du projet.

Les premières activités réalisées par l'équipe avec l'appui de consultants consisteront à :

- Finaliser les critères de sélection des sites pilotes ;
- Sélectionner les sites d'intervention pilotes ;
- Réaliser un diagnostic de la situation des ksour et kasbah, y compris une analyse basée sur le genre, qui prend en compte les questions liées à la place des jeunes et aux questions d'accessibilité ;
- Elaborer l'argumentaire en matière de valorisation durable des ksour et kasbah ;
- Elaborer la méthodologie à mettre en place pour intervenir auprès des populations concernées ;
- Elaborer le plan et les outils de communication et initier les premières actions de communication ;
- Elaborer les manuels techniques et les modèles d'aménagement.

Par la suite, et à partir de la deuxième année, les populations des sites retenues seront consultées pour la mise en place d'une vision et de plan et mécanismes d'intervention sur la base desquelles les actions concrètes d'aménagement des ksour et kasbah seront réalisées.

Les actions de communication se poursuivront tout au long des 5 années de réalisation de ce projet de façon à rejoindre toutes les communes où existent des ksour et des kasbah.

La mise en place de la programmation du MHPV en matière de valorisation durable des ksour et kasbah à l'horizon 2025 et l'institutionnalisation de la procédure testée démarrera à partir de la fin de la deuxième année du projet et s'achèvera à la fin du projet.

### **r) Conformité du projet avec les stratégies nationales de développement gouvernementales**

La réalisation de ce projet s'inscrit directement dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie Nationale des tissus anciens, de la Stratégie de Développement et d'Aménagement des Oasis, de la Stratégie de développement des zones oasiennes et de l'arganier, de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable, de la stratégie Nationale du Tourisme vision 2020, de la stratégie de valorisation du patrimoine culturel comme levier du développement humain, de la Vision 2015 de l'Artisanat, de la Stratégie nationale d'Efficacité Energétique et de la Stratégie de mobilisation de la diaspora marocaine pour le développement des régions d'origine.

Le projet appuiera également le processus de décentralisation qui est un axe fédérateur de la politique nationale en décentralisant les décisions relatives aux aspects régionaux du projet et l'élaboration de la vision et du plan d'action sur les Ksour et kasbah au niveau des régions concernées. L'échelon régional - à travers la mobilisation des acteurs locaux et le renforcement



des compétences des collectivités locales - constituera le maillon clé et le cadre d'engagement privilégié de la mise en œuvre de la stratégie nationale de conservation des tissus anciens des ksour et kasbah, dans la mesure où il permettra de les intégrer dans des projets structurants, dans une logique de développement durable. Compte tenu de leur responsabilité en matière d'intégration des activités menées sur leur territoire, d'une part, et de leur pouvoir de mobilisation de tous les acteurs qui y interviennent, d'autre part, les collectivités locales assureront également, auprès de la population et des entreprises, une mission d'incitation et de promotion des initiatives locales et des bonnes pratiques.

Ceci permettra une meilleure appropriation de la vision qui sera développée, la mobilisation des acteurs autour de l'intervention et favorisera la prise en compte des ksour et kasbah dans les programmes d'investissement et de développement.

Par ailleurs, au niveau national, ce projet permettra d'accompagner les programmes existants notamment :

- Les programmes POS, POT et de l'ANDZOA
- Les programmes carbone neutre en engageant à travers la promotion de l'habitat en terre, une action concrète au niveau des régions qui pourra s'inscrire dans le volet EE des plans territoriaux contre le réchauffement climatique prévus par le Plan National de lutte contre le réchauffement climatique.
- En renforçant, par l'intégration de la composante Ksour et kasbah plusieurs initiatives mises en place par le gouvernement au niveau national et territorial : Le programme INDH, Le programme plans communaux de développement, Le programme Maroc vert, Le programme Patrimoine et Héritage du Ministère du Tourisme...

#### **s) Cofinancement à mobiliser**

Des cofinancements seront mobilisés dans le cadre de ce projet à travers les régions, les provinces et les communes concernées, l'INDH, l'ADS, le secteur privé, la coopération internationale et les mécanismes de financements existants notamment le FDR et le FEC, pour la réalisation des actions et des projets complémentaires qui seront identifiés.

#### **t) Stratégie et objectifs dans le cadre d'une intégration effective de l'approche genre**

L'approche genre sera prise en compte lors de la consultation des ménages pour l'élaboration d'une vision du devenir des ksour et kasbah, de la sélection des maisons prioritaires à réhabiliter et de la sélection des actions sociales et des AGR à réaliser par les acteurs concernés.

Le PNUD adopte l'intégration systématique de l'égalité de genre et l'autonomisation économique et sociopolitique des femmes dans sa programmation, notamment dans le cadre des projets de développement local inclusif. L'intégration se base sur un processus d'analyse genre qui sera mené durant le cycle de lancement du projet. La méthodologie préconisée permettra la collecte et le traitement de données relatives à la construction sociale des rôles de genre, y compris la division des responsabilités et l'accès et contrôle des ressources, bénéfiques et processus décisionnels, dans les ksour et kasbah cibles. L'analyse genre établira la situation de base afin de mieux mesurer, documenter et valoriser les répercussions du programme et ses résultats sur la population cibles et sur l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes.

Un partenariat sera recherché dans ce cadre avec l'UNIFEM afin d'assurer la mise en place d'une approche spécifique pour la prise en charge effective de l'approche genre dans les actions et processus mis en place dans le cadre du projet.

#### **u) Accessibilité**

Etant donné que le projet comprend une partie dédiée à la restructuration, la revalorisation et la réhabilitation d'un espace public, l'intégration de l'accessibilité en tant que principe programmatique est justifié, conformément aux dispositions de la nouvelle constitution qui reconnaît la participation des personnes en situation de handicap dans la planification, la gestion et l'évaluation de l'espace public (articles 19 et 34) et à la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CRDPH) ratifiée par le Maroc.

La notion d'un développement inclusif implique que soient prises en compte à toutes les étapes du développement (programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation) la dimension du handicap, garantissant aux personnes handicapées d'être des acteurs ressources des processus qui les concernent et de leur mise en œuvre. Elle implique, également, que les organisations, les programmes, les politiques et les projets de développement soient évalués en fonction de leur impact sur les conditions de vie des personnes handicapées, en favorisant constamment la promotion et la défense des Droits de l'Homme.

#### **v) Durabilité**

La durabilité du projet sera assurée à travers la mise en place des instruments institutionnels, réglementaires, informationnels, politiques, financiers et techniques qui appuieront la poursuite de la réalisation du plan de réhabilitation et de valorisation des Ksour et des Kasbah dans les régions. La durabilité du projet sera matérialisée par :

- La mise en place d'une programmation jusqu'à l'horizon 2025 qui dotera les régions d'un cadre d'intervention dans les domaines des Ksour et kasbah.
- La mise en place du cadre, partenarial et financier, qui appuiera la réalisation de cette programmation.
- Le renforcement de capacité des acteurs et la mise en place d'un cadre opérationnel d'intervention à travers la mise en place d'une structure de gestion appropriée au niveau régional qui veillera également à l'analyse des barrières qui pourront se présenter ainsi qu'à l'identification de solutions appropriées pour contourner ces barrières.
- L'appropriation du plan d'action par les régions et les collectivités locales qui se fera à travers leur mobilisation effective et leur leadership pour la réalisation de l'ensemble des activités.
- L'institutionnalisation du dispositif d'accompagnement participatif en matière de valorisation des Ksour et kasbah.
- La création d'emplois dans le secteur de la construction en terre et de l'efficacité énergétique des bâtiments.
- La réhabilitation au niveau national de la construction en terre.
- La mise en place de mécanismes d'entretien des Ksour et des Kasbah.

- La réduction de la facture énergétique des ménages, des gîteurs... et la contribution à la réduction des émissions GES.
- L'amélioration de la qualité de vie des populations locales notamment des femmes et la réduction de la pauvreté.

#### **w) Reproductibilité**

Le processus de réhabilitation des ksour et kasbah pilotes est un processus qui sera dûment documenté et par conséquent facilement applicable aux autres régions du Maroc. La reproductibilité est par ailleurs inscrite dans les activités du projet, qui prévoit la mise en place d'une programmation élargie à l'horizon 2025 et des actions d'information et de formation pour les autres sites. Notons également que tous les processus et réalisations seront capitalisés dans des documents écrits et visuels et transmis aux autres sites du Maroc qui pourront ainsi lancer un processus similaire. De la même façon, les projets pilotes serviront d'exemples concrets aux autres sites, qui pourront les reproduire et les dupliquer, notamment avec l'appui de la cellule qui sera mise en place.

Par ailleurs la reproductibilité sera facilitée par l'implication des principaux ministères avec lesquels le MHPV établira des partenariats pour un renforcement de la convergence des actions.

D'autres activités sont proposées dans le cadre de ce projet pour assurer sa reproductibilité :

- Un partenariat fort avec les associations locales et les associations professionnelles (ex, associations d'agriculteurs, ordre des architectes, association d'ingénieurs, association des promoteurs, association des propriétaires d'hôtels, etc.) qui seront impliquées dans les actions;
- Des programmes d'information et de plaidoyer qui seront organisés sur une base régulière pour les populations locales, les différents acteurs régionaux et les collectivités locales.

## IV. CADRE PLURIANNUEL DE RESULTATS ET DE RESSOURCES

### 11. CHAINE DE RESULTATS

Le projet contribuera à l'Effet 1 du Plan stratégique 2014-2017: « La croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus » ainsi qu'à l'Effet 3 de l'UNDAF 2012-2016: « La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/ stratégies et programmes de développement économique et social ». Les indicateurs du cadre logique ont été alignés avec ceux du Plan stratégique.

Alignement avec le Plan stratégique 2014-2017 :

<b>Effet attendu du Plan stratégique 2014-2017:</b> Effet 1 : La croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus.
<b>Produit attendu :</b> 1.1 : Les systèmes nationaux et infra-nationaux et les institutions sont renforcés pour permettre la transformation structurelle des capacités productives qui sont durables et intensives en emplois et en génération de revenus.
<b>Indicateurs :</b> 1.1.1 Nombre de nouveaux emplois et autres moyens de subsistance générés, désagrégés par secteur, par sexe, par âge, par groupe exclu et par niveau de salaire.. 1.1.3 : Nombre de plans qui permettent d'étendre et de diversifier la base productive, basé sur l'utilisation de techniques de production durables.

Contribution du projet aux résultats de l'UNDAF 2012-2016 :

<b>Effet attendu de l'UNDAF 2012-2016:</b> Effet 3 : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/ stratégies et programmes de développement économique et social	
<b>Produits attendus :</b> 3.1 : Les approches multidimensionnelles de réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité sont promues et utilisées. 3.2 : Les capacités organisationnelles, institutionnelles et de participation des organisations de la société civile ciblant les populations vulnérables dans les médinas, les zones rurales et périurbaines, sont accrues. 3.3 : Des interventions modèles d'appui à l'autonomisation socio-économique des femmes et à la lutte contre les violences basées sur le genre, sont développées et mises en œuvre pour favoriser l'accès aux ressources et la promotion de la culture de l'égalité.3.5 : Les stratégies et les programmes économiques et sociaux pro-emploi, visant la réduction de la pauvreté et des inégalités, sont appuyés dans leur conception et mise en œuvre.	
<b>Indicateurs PAC UNDAF:</b> P 3.1 : Nombre des stratégies adoptant et mettant en œuvre une approche multidimensionnelle de réduction de la pauvreté  P 3.2 : Nombre d'organisations de la société civile (ciblant les populations les plus vulnérables) dont les capacités organisationnelles, institutionnelles et de participation, ont été renforcées P 3.3 : Nombre d'interventions modèles d'appui à l'autonomisation socio-économique des femmes développées et mises en œuvre P 3.5 : Nombre de stratégies et programmes économiques et sociaux pro-emploi, visant la réduction de la pauvreté et des inégalités, appuyés dans leur conception et mise en œuvre Sources de vérification :	<b>Contribution attendue du projet:</b> Cible 3.1.: 1 Programme intégré de valorisation durable des ksour et kasbah intégrant une stratégie pour ces espaces basée sur les dimensions sociales, économiques et environnementales  Cible 3.2: Au moins 20 (au moins deux organisations par communes pilotes) d'organisations de la société civile (ciblant les populations les plus vulnérables) dont les capacités organisationnelles, institutionnelles et de participation, ont été renforcées Cible 3.3 : Nombre (à définir) d'interventions modèles d'appui à l'autonomisation socio-économique des femmes développées et mises en œuvre Cible 3.5: Au moins 9 (à définir – au moins 9 stratégies sectorielles identifiées avec lesquelles le programme pourra établir des convergences dans le cadre de leur mise en œuvre : <ol style="list-style-type: none"><li>1. Stratégie Nationale des tissus anciens,</li><li>2. Stratégie de Développement et d'Aménagement des Oasis,</li><li>3. Stratégie de développement des zones oasiennes et de l'arganier</li><li>4. Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable,</li><li>5. Stratégie Nationale du Tourisme vision 2020,</li><li>6. Stratégie de valorisation du patrimoine culturel comme levier du développement humain,</li><li>7. Stratégie nationale d'Efficacité Energétique</li><li>8. Stratégie de mobilisation de la diaspora marocaine pour le développement des régions d'origine</li><li>9. Vision 2015 de l'Artisanat)</li></ol>

## 12. CADRE LOGIQUE

Indicateurs de produits	Cible des produits	Activités prévues	Partie responsable	Budget (US\$)
<b>Produit 1 : Le MHPV dispose d'un programme intégré de valorisation durable des ksour et kasbah jusqu'à l'horizon 2025.</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1.1. Programme intégré de valorisation durable , prenant en compte les inégalités et sensible au genre, des ksour et kasbah à l'horizon 2025 élaboré et validé.</li> <li>▪ 1.2. Pourcentage (%) des actions programmées sont intégrées dans les plans sectoriels des Ministères et des partenaires concernés.</li> <li>▪ 1.3. Pourcentage (%) des actions programmées répondent aux critères de durabilités économique, sociale, environnementale. et prennent en compte les inégalités et le genre</li> </ul> <p><b>Situation de base :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de programme des interventions du MHPV dans les ksour et kasbah.</li> <li>▪ Absence d'intégration avec les plans sectoriels des Ministères et des partenaires qui interviennent dans cet habitat.</li> <li>▪ Faible prise en compte des principes de durabilité dans les interventions du MHPV.</li> <li>▪ Aucune direction centrale du MHPV ne dispose des compétences exclusives concernant les axes d'intervention du projet.</li> </ul> <p><b>Source de vérification :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme et plan d'actions.</li> <li>▪ Loi de programmation et textes d'application.</li> <li>▪ Lettres d'engagement et conventions-cadres avec les ministères et partenaires.</li> <li>▪ Organigramme du MPVH</li> <li>▪ Document de capitalisation et Plan de sortie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1.1. Un programme de valorisation durable, prenant en compte les inégalités et sensible au genre, des ksour et kasbah à l'horizon 2025 est élaboré et validé par le MHPV.</li> <li>▪ 1.2. Au moins 80% des actions programmées sont intégrées dans les plans sectoriels des Ministères et des partenaires concernés.</li> <li>▪ 1.3. Au moins 80% des actions programmées répondent aux critères de durabilités économique, sociale, environnementale et prennent en compte les inégalités et le genre</li> </ul>	<p><b>Activité 1 : Planification des actions de valorisation des ksour et kasbah à l'horizon 2025 en articulation avec les plans sectoriels des Ministères concernés et des partenaires, instituts de recherche et de formation, etc.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Validation des critères de sélection des ksour et kasbah pouvant faire l'objet d'un appui du MHPV.</li> <li>2. Réalisation d'un diagnostic pour identifier les ksour et kasbah répondant aux critères définis et nécessitant une intervention du MHPV (ce diagnostic sera élaboré sur la base des études existantes réalisées notamment par le CERKAS, Al Omrane, le POT, l'ONEE, l'ANDZOA).</li> <li>3. Elaboration d'un mapping en matière d'intervention des Ministères, des collectivités territoriales et des centres de recherche et de formation sur les ksour, kasbah et de recommandations en matière d'intervention et d'amélioration de la convergence des actions, basées sur une pratique nouvelle de planification et de gestion de la convergence spatiale et temporelle des interventions des acteurs sectoriels.</li> <li>4. Elaboration d'un argumentaire clair et précis et d'une charte autour de la construction en terre et de la valorisation durable des ksour et kasbah.</li> <li>5. Signature de conventions cadres entre le MHPV, les Ministères et Centres de recherche et de formation concernés autour de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'action basée sur une pratique nouvelle de planification et de gestion de la convergence spatiale et temporelle des interventions des acteurs sectoriels.</li> <li>6. Elaboration d'une vision stratégique intégrée de valorisation durable des ksour et kasbah par les acteurs régionaux et validation de la vision au niveau national, selon une approche favorable aux principes de l'économie circulaire prenant en considération la mobilisation des ressources énergétiques renouvelables et des potentiels d'efficacité énergétique.</li> <li>7. Elaboration d'une programmation et budgétisation sensible au genre et aux inégalités à l'horizon 2025 et validation par les acteurs institutionnels au niveau régional et central.</li> <li>8. Mobilisation des financements et recherche de financements complémentaires pour la réalisation de la programmation.</li> </ol> <p><b>Activité 2 : Mise en place d'une structure dédiée à la valorisation des ksour et kasbah</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définition et mise en place des dispositifs de gouvernance du projet au niveau local et central et des structures de gestion du projet</li> <li>2. Définition, validation des termes de référence et recrutement des équipes de l'unité de gestion de projet (UGP)</li> <li>3. Formation de l'équipe et de personnes ressources notamment au sein du MHPV (formation notamment sur l'intervention en matière de construction en terre).</li> <li>4. Mise en œuvre des processus d'assurance-qualité, de suivi-évaluation et de gestion axée sur les résultats en adéquation avec les procédures PNUD de l'exécution nationale.</li> <li>5. Capitalisation des actions testées dans le cadre du projet.</li> <li>6. Définition d'une stratégie de généralisation et d'un plan de durabilité.</li> <li>7. Institutionnalisation de l'UGP</li> </ol>	MHPV	371 000
			MHPV et PNUD	

Indicateurs de produits	Cible des produits	Activités prévues	Partie responsable	Budget (US\$)
		<b>Activité 3 : Mise en cohérence de la réglementation en matière d'aménagement, de construction et de réhabilitation de l'habitat en terre.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'une étude diagnostic de la réglementation.</li> <li>Réalisation d'une brochure simplifiée de présentation de la réglementation existante.</li> <li>Formation sur la réglementation des acteurs prioritaires concernés.</li> <li>Mobilisation des instances concernées pour le renforcement et la mise en application de la réglementation.</li> </ol>	MHPV	
<b>Produit 2 – La capacité des acteurs locaux de participer à la valorisation durable des ksour et kasbah dans les communes pilotes est renforcée</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2.1. Nombre de plans de développement des capacités qui permettent d'étendre et de diversifier la base productive, basé sur l'utilisation de techniques de production durables..</li> <li>▪ 2.2. Nombre d'hommes qui bénéficient de moyens de subsistance renforcés</li> <li>▪ 2.3. Nombre de femmes qui bénéficient de moyens de subsistance renforcés</li> </ul> <p><b>Situation de base :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence d'intégration et de planification des actions et faibles capacités des communes de définir des orientations de valorisation durable en partenariat avec les services de l'Etat.</li> <li>▪ Les populations locales ne sont pas impliquées dans la définition des interventions.</li> <li>▪ La capacité des corps de métiers locaux est diffuse car les savoirs faire traditionnels sont insuffisamment vulgarisés et en voie de disparition.</li> <li>▪ Perceptions négatives des populations locales par rapport à l'habitat en terre.</li> <li>▪ Potentiel de valorisation et opportunités d'investissement. peu visibles auprès des MRE, professionnels et des décideurs.</li> </ul> <p><b>Source de vérification :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de valorisation et documents de planification locale.</li> <li>▪ Calendriers, PV et listes de présence des réunions et ateliers.</li> <li>▪ Plan de renforcement de capacités.</li> <li>▪ Plan de communication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2.1. 1 plan par commune pilote (10 plans au total).</li> <li>▪ 2.2. Au moins (nombre à déterminer) hommes bénéficient de moyens de subsistance renforcés.</li> <li>▪ 2.3. Au moins (nombre à déterminer) femmes bénéficient de moyens de subsistance renforcés.</li> </ul>	<b>Activité 1 : Renforcement des capacités des corps de métiers intervenant dans le domaine de la construction en terre<sup>7</sup></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'une étude d'identification des besoins en termes de renforcement de capacités et mise en place d'un programme.</li> <li>Mise en œuvre du programme de renforcement de capacité dans le cadre des actions de réhabilitation du produit 3.</li> </ol>	MHPV	3 233 020
		<b>Activité 2 : Soutien aux activités génératrices de revenus</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Recherches de financements complémentaires pour financer des AGR pour les populations les plus démunies, y compris les jeunes et les femmes.</li> <li>Mise en place d'un programme d'appui aux AGR relatives aux métiers de la construction en terre autour des actions de réhabilitation et des actions de démonstration.</li> <li>Identification et appui à des AGR autour des métiers de la construction en terre.</li> </ol>	MHPV	
		<b>Activité 3 : Elaboration d'un plan de valorisation durable de chaque ksar ou kasbah pilote avec les populations et acteurs locaux.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Définition de la méthodologie d'intervention avec les populations locales pour l'élaboration du plan de valorisation durable</li> <li>Discussion et adoption des principes de la charte de développement durable des ksour et kasbah par la population et les partenaires locaux.</li> <li>Réalisation d'un diagnostic participatif de la situation de chaque site au niveau local en complément aux diagnostics réalisés notamment dans le cadre des PCD et par le CERKAS.</li> <li>Elaboration d'une vision et d'un plan de valorisation durable de chaque ksour et kasbah avec la population et les acteurs locaux.</li> <li>Identification et mise en place de dispositifs et de mécanismes incitatifs locaux d'appui à la valorisation des ksour et kasbah avec les populations et les acteurs locaux (dispositifs: d'information, de consultation et de résolution de conflit ; d'entretien des aménagements; de règlement des problèmes fonciers ; mécanismes incitatifs d'appui à la réhabilitation et à l'amélioration de l'habitabilité pour les volontaires souhaitant aménager leur maison ou leur kasbah et pour l'habitat menaçant ruine; mécanismes incitatifs d'appui à la valorisation des maisons autour de la réalisation d'activités économiques durables gites, maison d'hôtes, musées, ventes de produits d'artisanat et du terroir...).</li> </ol>	MHPV	
		<b>Activité 4 : Mise en œuvre d'un plan de communication et de plaidoyer autour de la valorisation des ksour et kasbah au niveau local et national</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Elaboration du plan de communication et de plaidoyer autour de la valorisation des ksour et kasbah et de leurs potentialités économiques et des opportunités d'investissement.</li> </ol>	MHPV	

<sup>7</sup> Renforcement des capacités des architectes, entreprises du bâtiment et artisans locaux dans le domaine de la construction en terre prenant en compte l'équilibre genre et la participation équitable des jeunes.

Indicateurs de produits	Cible des produits	Activités prévues	Partie responsable	Budget (US\$)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de capitalisation</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Réalisation des outils de promotions des ksour et kasbah définis par le plan de communication (site ou page web, page Facebook, film et CDROM d'information, brochures, dépliants, expositions...).</li> <li>Réalisation des actions d'information et de plaidoyer sur la réhabilitation et la valorisation des ksour et kasbah (ateliers d'information et de plaidoyer...).</li> <li>Réalisation et diffusion des outils de capitalisation des actions du programme (film/ dépliant/ document de capitalisation plus détaillé).</li> </ol>		
<b>Produit 3 : Des actions de valorisation durable des ksour et kasbah sont réalisées avec les acteurs locaux dans les communes pilotes et en conformité avec les plans élaborés</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Nombre de projets de démonstration qui permettent d'étendre et de diversifier la base productive, basé sur l'utilisation de techniques de production durables.</li> <li>3.2. Nombre d'emplois en équivalent temps plein créés pour des hommes âgés de 15 ans et plus.</li> <li>3.3. Nombre d'emplois en équivalent temps plein créés pour des femmes âgées de 15 ans et plus.</li> </ul> <p><b>Situation de base :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de plans de valorisation.</li> <li>Situation de base non disponible en ce qui concerne les retombées sur les emplois locaux lors des interventions réalisées par des prestataires extérieurs</li> <li>Besoin de renforcer les CPS type pour les réalisations physiques de façon à les adapter aux spécificités de l'habitat.</li> </ul> <p><b>Source de vérification :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'exécution et de mise en œuvre du plan.</li> <li>Déclarations d'embauche et contrat de travail.</li> <li>Inspections de chantiers par des architectes indépendants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Au moins (nombre à définir) projets de démonstration permettent d'étendre et de diversifier la base productive, basé sur l'utilisation de techniques de production durables.</li> <li>3.2. Au moins (nombre à définir) d'emplois en équivalent temps plein créés pour des hommes âgés de 15 ans et plus.</li> <li>3.3. Au moins (nombre à définir) emplois en équivalent temps plein créés pour des femmes âgées de 15 ans et plus.</li> </ul>	<p><b>Activité 1 : Définition de modèles d'aménagement durables alliant tradition et modernité.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Définition participative de modèles généraux d'aménagement des parties collectives des ksour et d'un modèle de CPS prenant en compte les spécificités socio-culturelles liées au genre et à l'accessibilité.</li> <li>Définition participative de modèles architecturaux de réhabilitation et d'aménagement des maisons en terre et des kasbah ainsi que des brochures de conseil sur ces thèmes consolidant les spécificités bioclimatiques des constructions et intégrant le recours à l'énergie solaire comme moyen d'atténuation de la vulnérabilité énergétique des ménages.</li> </ol>	MHPV	9 752 000
		<p><b>Activité 2 : Réhabilitation des parties communes et amélioration des infrastructures de base</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'actions d'aménagement pour la mise à niveau des parties communes des sites d'intervention sélectionnés conformément aux plans de valorisation durable mis en place avec les populations et les acteurs locaux (réfection des enceintes, aménagement des allées et ruelles, des portes d'entrée...).</li> <li>Réalisation des actions d'amélioration des infrastructures de base identifiées (assainissement liquide et solide, eau potable, éclairage public performant, espaces sociaux...)</li> <li>Suivi de l'intégration des autres actions potentielles de valorisation au titre de la mise en œuvre des synergies sectorielles: Energies renouvelables et efficacité énergétique, Environnement, Tourisme, Agriculture, Culture, Actions du Ministère des Habous, MRE.</li> <li>Recherches de financements complémentaires pour financer des actions prioritaires notamment en matière d'intervention sociale et de conservation de l'environnement (notamment dans le domaine de l'économie verte telle que l'exploitation de la ressource solaire, l'utilisation de matériaux locaux ou encore le recyclage des déchets et des eaux usées).</li> </ol>	MHPV	
		<p><b>Activité 3 : Amélioration de l'habitat</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identification et réalisation d'actions démonstratives de réhabilitation de maisons en terre répondant aux exigences de confort moderne et de performance énergétique (notamment pour un effet de démonstration auprès des MRE).</li> <li>Réalisation d'actions démonstratives de réhabilitation de Kasbah.</li> <li>Réhabilitation des maisons et des kasbah avec l'appui des mécanismes incitatifs identifiés (restauration bâtiment, accès services eau et assainissement, auto production électricité solaire...)</li> <li>Aménagement des maisons et des kasbah autour de la réalisation d'activités économiques durables.</li> <li>Organisation de chantiers de réhabilitation de l'habitat et des espaces sociaux avec les associations locales, régionales et internationales en faveur des populations les plus démunies.</li> </ol>	MHPV	





### 13. RESSOURCES PAR PRODUIT

	Donateur	Fonds	Partie responsable	Description	Code budget Atlas	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Budget total (US\$)
Produit 1: Le MPVH dispose d'une programmation, d'une méthodologie d'intervention ...	MOR	30071	MHPV	Stratégie et études	71300	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	150 000
	MOR	30071	MHPV		75700	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
	MOR	30071	MHPV		71600	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
	MOR	30071	PNUD		75100	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	21 000
<b>Sous-total Produit 1</b>						<b>74 200</b>	<b>74 200</b>	<b>74 200</b>	<b>74 200</b>	<b>74 200</b>	<b>371 000</b>
Produit 2: Un dispositif d'accompagnement participatif et de renforcement des capacités en matière de valorisation durable des Ksour et Kasbah est mis en place et testé.	MOR	30071	MHPV	Renforcement de capacités, gestion, communication	72100	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	400 000
	MOR	30071	MHPV		75700	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
	MOR	30071	MHPV		71600	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	75 000
	MOR	30071	MHPV		72100	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	300 000
	MOR	30071	MHPV		74200	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
	MOR	30071	MHPV		71400	185 000	185 000	185 000	185 000	185 000	925 000
	MOR	30071	PNUD		71400	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	350 000
	PNUD	04000	PNUD		71400	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	250 000
	MOR	30071	MHPV		71600	21 000	21 000	21 000	21 000	21 000	105 000
	PNUD	04000	PNUD		71600	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	50 000
	MOR	30071	PNUD		72100		45 000			45 000	90 000
	MOR	30071	MHPV		72200	74 000	22 000	22 000	22 000	22 000	162 000
	MOR	30071	MHPV		71300	40 000	30 000	30 000	30 000	30 000	160 000
	MOR	30071	PNUD		75100	35 100	34 080	31 380	31 380	34 080	166 020
<b>Sous-total Produit 2</b>						<b>680 100</b>	<b>662 080</b>	<b>614 380</b>	<b>614 380</b>	<b>662 080</b>	<b>3 233 020</b>
Produit 3: Des sites pilotes d'intervention sont valorisés et les conditions de vie ...	MOR	30071	MHPV	Construction et ingénierie	72100	500 000	1 000 000	1 500 000	3 000 000	3 000 000	9 000 000
	MOR	30071	MHPV		71300	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	200 000
	MOR	30071	PNUD		75100	32 400	62 400	92 400	182 400	182 400	552 000
<b>Sous-total Produit 3</b>						<b>572 400</b>	<b>1 102 400</b>	<b>1 632 400</b>	<b>3 222 400</b>	<b>3 222 400</b>	<b>9 752 000</b>

<b>Total MHPV</b>	1 266 700	1 778 680	2 260 980	3 850 980	3 898 680	13 056 020
<b>Total PNUD à mobiliser</b>	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	300 000
<b>Total général</b>						<b>13 356 020</b>

---

## V. ARRANGEMENTS ORGANISATIONNELS

Cette section présente les responsabilités et les engagements en matière de planification du projet et de gestion des partenaires et des organismes participants. Le projet sera exécuté selon les procédures d'exécution nationale qui précisent les modalités de la collaboration entre le gouvernement et le PNUD (« National Implementation by the Government – NIM»). Le partenaire de mise en œuvre du projet est le MPVH qui assure la coordination entre les départements ministériels, organismes et partenaires techniques et financiers impliqués dans la mise en œuvre et le suivi du projet. La structure de gouvernance du projet est présentée dans le schéma de gouvernance ci-joint.

### a. Comité de pilotage :

Le Comité de Pilotage est responsable des décisions relatives à l'orientation du projet lorsque des directives sont sollicitées par le Coordonnateur du projet, y compris l'approbation des révisions. Il est composé des institutions suivantes :

- Le MPVH en tant que directeur du Comité de pilotage ;
- Le PNUD en tant qu'assurance qualité ;
- Des représentants des principaux bénéficiaires, y compris au niveau local, du projet ;
- Les partenaires techniques et financiers concernés par le projet ;
- Le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération ;
- Le Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Les agences des Nations Unies concernées (à définir).
- Des revues du projet sont effectuées par ce comité : A une fréquence semestrielle et annuelle (Revue mi-annuelle et annuelle)
- A des points de décision déterminés pendant la durée du projet
- Ou lorsque le coordonnateur national les juge nécessaires.

Le Secrétaire Général du MHPV et le Représentant Résident Adjoint du PNUD Maroc co-président le Comité de pilotage. Le comité comporte trois types d'intervenants :

Une **Direction**, qui préside le comité et qui est responsable du projet, en collaboration avec les partenaires et le fournisseur. Le rôle de la Direction est d'assurer que le projet est focalisé pendant toute sa durée sur la réalisation de ses objectifs et produits (la Direction doit garantir que le projet offre un bon rapport qualité/prix, assurant une approche consciente des coûts et équilibrant les demandes des bénéficiaires et fournisseurs).

Un **Fournisseur principal**, qui représente les intérêts des parties qui fournissent un appui financier et/ou technique au projet (élaboration, développement, facilitation, achats, mise en œuvre). La fonction principale du fournisseur au sein du Comité de projet est de fournir du conseil par rapport à la viabilité technique du projet. Son rôle doit avoir l'autorité d'acquiescer et garantir les ressources des fournisseurs requises.

Les **principaux partenaires** – utilisateurs du produit final – sont responsables de contrôler que les solutions correspondent aux besoins exprimés, dans les contraintes du projet. Ce rôle représente les intérêts de tous ceux qui bénéficieront du projet, ou de ceux pour qui les livrables résultants des activités réaliseront des objectifs spécifiques. Les partenaires évaluent le progrès par rapport aux objectifs prévus et aux critères de qualité.

Les responsabilités du comité de pilotage sont les suivantes :

**Au lancement du projet (LPAC)** : Le comité de pilotage, en consultation avec les partenaires, se réunira au lancement du projet et sur la base du document du projet, il étudiera la faisabilité du projet, les risques encourus et les partenariats potentiels.

**De manière périodique au cours de la mise en œuvre du projet :** Le comité de pilotage est chargé d'évaluer l'état d'avancement du projet par rapport au plan de travail prévu. Le comité de pilotage se réunira au début de chaque année pour examiner et valider le plan de travail. Le comité de pilotage se réunira chaque fin d'année au cours du cycle du projet afin d'évaluer les résultats annuels du projet. De manière périodique au cours de la mise en œuvre du projet, le comité :

- Assume la direction et la conduite générale du projet, en s'assurant que ce dernier reste dans les limites fixées ;
- Traite des problèmes rencontrés par le projet et soulevés par le directeur de projet ;
- Donne des conseils à propos des nouveaux risques du projet et approuve d'éventuelles contre-mesures et mesures de gestion en réponse à des risques spécifiques ;
- Approuve le niveau de tolérance accordé au directeur de projet ;
- Examine l'état d'avancement du projet et propose une orientation et des recommandations visant à garantir la production des résultats convenus de manière adéquate et conformément aux prévisions;
- Juge du rapport annuel d'examen du projet, formule des recommandations pour le prochain plan de travail annuel, et informe le groupe de discussion des effets ;
- Propose une orientation et des conseils spécifiques dans les cas exceptionnels de dépassement du niveau de tolérance accordé au directeur de projet ;
- Procède à un examen et décide d'apporter des changements au projet sous forme de révisions appropriées.

**A l'évaluation à mi-parcours du projet:** Le comité de pilotage se réunira à l'évaluation à mi-parcours du projet afin d'évaluer les résultats à mi-parcours du projet et la livraison des produits escomptés, de tirer les enseignements et de proposer un plan de mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation.

**A la clôture du projet :** Le comité de pilotage, en consultation avec les autres partenaires du projet, se réunira à la clôture du projet afin d'évaluer les résultats finaux du projet et la livraison des produits escomptés, de tirer les enseignements et de proposer un plan de mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation finale du projet.

Toute question liée à la mise en œuvre, ou tout changement relatif à la conception ou à la portée du projet, devront être discutés par le comité de pilotage.

#### **b. Un(e) Directeur(trice) National(e) du Projet:**

Le Directeur national du projet est issu de l'administration du MHPV. Il est responsable de la gestion globale du projet et est redevable devant le comité de pilotage. Il assurera la supervision des activités de l'unité technique de gestion et la coordination des actions. Son rôle sera de veiller à la bonne mise en œuvre des activités en vue d'atteindre les résultats et les objectifs escomptés et de fournir tous les éléments nécessaires pour faciliter l'Assurance Qualité. Il aura aussi pour mission de faire les présentations techniques au comité de pilotage. Le Directeur national sera appuyé par des points focaux du MPVH au niveau de chaque zone concernée.

Du point de vue de la gestion quotidienne du projet, le Directeur national du projet émet et/ou signe :

- Les autorisations de paiement (FACE d'avance ou de paiement), pièces écrites établies au titre des activités du projet et conformément au plan de travail signé ;
- Les Demandes de Paiement Direct (DPD) (en cas de besoin) ;
- Les Rapports combinés de dépenses (CDR) ;
- Un inventaire d'équipement périodique ;
- Un inventaire général d'équipement.

Le Directeur national du projet soumet au Représentant Résident du PNUD :

- Le plan de travail annuel ;
- Des rapports d'activités trimestriels et annuels ;
- Des rapports financiers trimestriels et annuels ;
- Un rapport final du projet (à la fin de l'avant dernier trimestre précédant la clôture opérationnelle du projet) ;
- Les rapports de suivi des recommandations de l'audit et de l'évaluation ;
- Une requête pour le transfert officiel des équipements de projet.

**c. Un(e) Coordonnateur(trice) national(e):**

Le PNUD et le MHPV recruteront un Coordonnateur national qui sera responsable de la gestion du projet au quotidien et à plein temps. Sa responsabilité principale est la production des résultats escomptés par le projet et décrits dans le document de projet, selon les normes de qualité requises, et en prenant en compte les spécificités et contraintes de temps et de coûts imparties.

Le coordonnateur travaille sous la supervision directe du Directeur national du projet, et sous l'autorité du Comité de pilotage, selon les normes établies par ce comité. Il assumera, en étroite concertation et sous la supervision du Comité de Pilotage, les responsabilités suivantes :

- Est redevable des résultats du projet :
  - Est responsable de définir quand, où et comment les activités seront mises en œuvre ;
  - Elabore les documents de planification annuels (plan de travail annuel – AWP) ;
  - Veille à ce que le projet soit conforme à son plan ;
  - Est responsable et redevable pour la gestion du projet au quotidien, du suivi général de la mise en œuvre opérationnelle et de l'évaluation permanente du projet.
- Gère les ressources et les achats:
  - Initie la sélection des ressources nécessaires à une bonne mise en œuvre des activités ;
  - Supervise les consultants/ chefs d'équipe dans la réalisation de leur mission ;
  - Assure la gestion financière du projet ;
  - Assure la gestion administrative et comptable du projet ;
  - Assure la préparation des termes de référence des contrats de services, d'études et de travaux ;
  - Assure le contrôle de la qualité des prestations réalisées dans le cadre du projet en relation avec les services techniques concernés (services, études et travaux).
- Gère la communication:
  - Informe toutes les parties prenantes de l'avancement;
  - Organise et participe aux réunions et ateliers d'échange nationaux dans le cadre du projet;
  - Prépare et rédige les comptes-rendus des réunions du Comité de pilotage;
  - Assure l'animation des échanges entre les différents acteurs.
- Gère le suivi et le reporting:
  - Elabore l'ensemble des rapports de suivi et d'évaluation du projet à une fréquence trimestrielle ainsi que le rapport annuel;
  - Elabore les journaux de suivi sur une base trimestrielle : journal des risques, journal des problèmes, journal des enseignements tirés du projet.

- Une revue trimestrielle afin d'examiner les critères et les méthodes de qualité. Sur la base de cette revue, un rapport trimestriel soumis par le Coordonnateur national au Comité de suivi par l'intermédiaire de l'Assurance projet du PNUD permettra d'enregistrer les progrès du projet en vue de la réalisation des résultats attendus, mais aussi les problèmes rencontrés et l'évolution des risques initiaux;
- Une revue mi-annuelle et annuelle du projet afin d'examiner l'état d'avancement vers les résultats annuels planifiés et assurer la gestion des risques et des problèmes et partager les enseignements tirés du projet ;
- Un rapport annuel sera élaboré par le Coordonnateur national et présenté au Comité de suivi et au Comité de pilotage. Le rapport annuel devra être préparé sur la base des différents rapports trimestriels combinés et analyser la contribution annuelle du projet aux résultats attendus;
- Un Journal des problèmes devra être élaboré et mis à jour par le Coordonnateur national afin de faciliter le suivi et la résolution des problèmes éventuels, ou de toute action de contrôle du changement;
- Sur la base de l'analyse de risque initial, le journal des risques devra être mis à jour régulièrement suite à la revue de l'environnement externe dont certains changements pourraient affecter la mise en œuvre du projet.
- Gère les risques :
  - Résout les blocages et conflits éventuels entre les parties prenantes.
- Gère le changement :
  - Gère le changement par le biais de révisions, les révisions majeures étant préalablement soumises au Comité de Pilotage;
  - Emet des recommandations/ observations relatives à la clôture du projet quand il a atteint ses objectifs où s'il n'est plus en mesure d'atteindre ses objectifs.
- Assure la gestion des connaissances dans le cadre du projet :
  - Gère l'interface entre les équipes du projet et l'administration centrale, notamment en ce qui concerne le partage des enseignements du projet;
  - Est responsable des formations et des actions transversales prévues par le projet.

#### **d. Assurance du projet :**

La fonction d'assurance du projet est une responsabilité déléguée par le Comité de pilotage du projet car cette fonction d'Assurance du projet soutient le Comité de pilotage du projet en exécutant des fonctions objectives et indépendantes de contrôle et de suivi. Pendant le processus d'exécution d'un projet, cette fonction assure la gestion et la réalisation des étapes importantes appropriées.

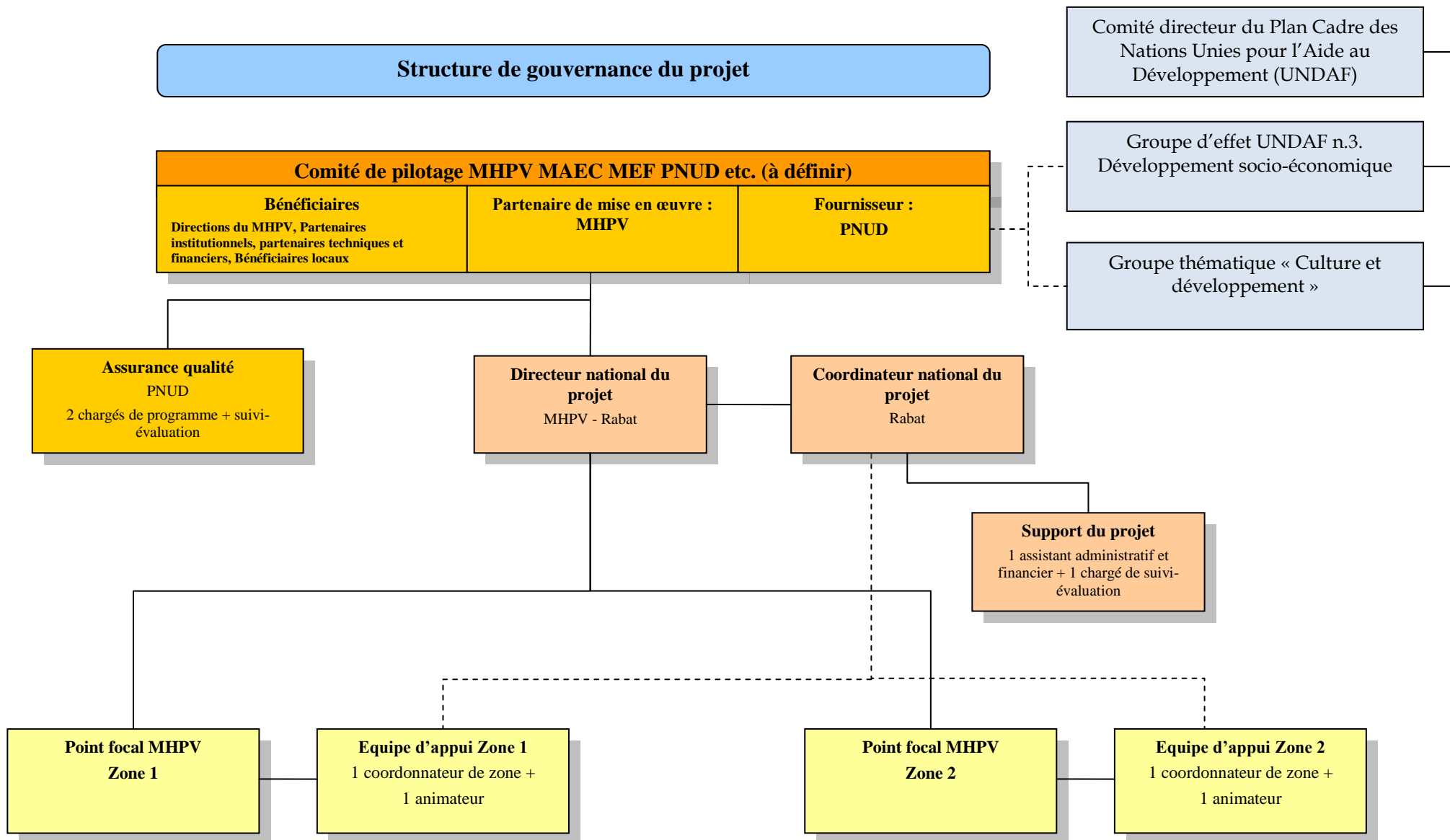
Cette fonction sera confiée au PNUD, qui veillera au bon déroulement et à la qualité du projet et qui appuiera et conseillera le projet en mettant à sa disposition les réseaux d'expertise des Nations Unies et des autres bailleurs de fonds parties prenantes du projet.

Il est nécessaire de séparer les fonctions d'appui au projet et d'assurance du projet, afin de maintenir l'indépendance du contrôle qualité élaborée par l'assurance du projet.

Le PNUD établira et communiquera les rapports explicatif et financier conformément à ses politiques et procédures, ainsi qu'à ses directives opérationnelles, pour présentation au Comité de pilotage.

D'autre part le PNUD dans sa fonction d'assurance qualité du projet devra alimenter les outils de suivi requis par le système Atlas, notamment :

- Saisie des informations contenues dans le rapport trimestriel soumis par le Coordonnateur national dans Atlas à la fin de chaque trimestre.
- Mise à jour des journaux des risques et problèmes dans Atlas à la fin de chaque trimestre, sur la base des informations tirées du rapport trimestriel soumis par le Coordonnateur national.
- Sur la base des informations saisies dans Atlas, un rapport trimestriel issu d'Atlas sera soumis au CP.
- Le Plan de suivi devra être mis à jour régulièrement dans Atlas afin d'enregistrer les actions de suivi majeures.





---

## **VI. CADRE GENERAL DE SUIVI ET EVALUATION DU PROJET**

En accord avec les règles et procédures du Guide de l'utilisateur du PNUD et avec le plan de suivi-évaluation contenu en annexe du document de projet, les activités suivantes seront mises en œuvre pour assurer le suivi évaluation du projet.

### **Atelier de lancement du projet :**

Un atelier de lancement du projet sera organisé dans les 2 mois suivants la signature du document projet. A ce stade, les rôles des différents acteurs du projet doivent être assignés notamment le rôle du partenaire de mise en œuvre, le bureau-pays du PNUD au Maroc, ainsi que les autres intervenants. L'atelier de lancement du projet constitue une étape cruciale pour renforcer l'appropriation du projet par tous les partenaires et pour préparer le plan de travail annuel (AWP) de la première année.

L'atelier de lancement du projet doit traiter les points suivants :

- Permettre à tous les partenaires d'avoir une parfaite compréhension du projet et de se l'approprier. Discussion des rôles, fonctions et des responsabilités dans la prise de décision au sein du projet y compris la réalisation des rapports, la stratégie de communication et le mécanisme de résolution des conflits. Les termes de référence de l'équipe du projet peuvent être discutés de nouveau en cas de besoin.
- En se basant sur le cadre logique des résultats et des ressources, finaliser le plan de travail annuel (AWP) de la première année.
- Revoir et s'accorder sur les indicateurs, les cibles, les sources de vérification et s'assurer des tableaux présentant les hypothèses et les risques.
- Présenter une vue détaillée sur les rapports à élaborer et le système de suivi évaluation à suivre. Le budget du système de suivi évaluation doit être programmé et approuvé.
- Discuter les procédures d'élaboration des rapports financiers et les obligations dans ce sens.
- Programmation des réunions du comité de pilotage. La première réunion du comité de pilotage doit être programmée dans les 12 mois suivants la réunion du lancement.

Le rapport de la réunion du lancement est un document de référence, il doit être préparé et partagé avec tous les participants pour la formalisation des décisions et des engagements pris lors de la réunion. Il doit être considéré comme un livrable clé du projet.

### **Trimestriellement :**

Un rapport sur l'état d'avancement du projet est préparé par le Coordonnateur national selon le format des rapports trimestriels du PNUD. L'état d'avancement du projet doit être enregistré sur la plateforme de la gestion basée sur les résultats du PNUD. En se basant sur les informations enregistrées sur ATLAS, un rapport sur l'état d'avancement du projet peut être généré à partir du « executive Snapshot ». D'autres enregistrements sur ATLAS permettent de suivre les journaux des problèmes, des risques, les enseignements tirés, etc.

### **Fréquence du suivi évaluation :**

Un programme détaillé des réunions de revue du projet sera développé par l'équipe de gestion du projet, en concertation avec le partenaire de mise en œuvre et les autres partenaires. Cette programmation doit être annexée au rapport de lancement du projet. Une telle programmation doit englober (i) une proposition d'agenda pour les réunions du comité de pilotage (ou bien tout autre mécanisme de conseil/coordination mis en place) et (ii) les activités de suivi évaluation du projet.

Le suivi au jour le jour de la mise en œuvre du projet sera la responsabilité du Coordonnateur national du projet sur la base du plan de travail annuel (AWP) et de ses indicateurs. Le Coordonnateur du projet doit informer le PNUD de tous délais ou difficulté rencontrées dans la mise en œuvre du projet pour permettre au bureau du pays de prendre les mesures nécessaires dans le temps.

Un suivi périodique de la mise en œuvre du projet sera assuré par le bureau du PNUD au Maroc à travers des réunions trimestrielles avec les responsables d'exécution du projet ou bien plus fréquemment en cas de besoin. Ceci permettra aux différentes parties de faire le bilan des réalisations et de traiter tout problème rencontré par le projet au moment opportun afin de créer les conditions convenables à la meilleure exécution des activités du projet.

#### **x) Evaluations indépendantes :**

Le projet fera l'objet d'au moins deux évaluations indépendantes externes comme suit :

##### ○ Evaluation à mi-parcours :

Une évaluation à mi-parcours sera réalisée à la fin de la deuxième année de réalisation. L'évaluation déterminera le progrès réalisé et permettra de rectifier les déviations par rapport au cadre de mise en œuvre du projet, le cas échéant. Elle mettra l'accent sur l'efficacité et l'opportunité de la réalisation du projet, soulignera les questions, décisions et actions correctives, et présentera les leçons apprises initiales sur la conception, la réalisation et la gestion du projet. Les résultats de cette révision seront intégrés en tant que recommandations pour une application renforcée durant la dernière moitié de la durée du projet. L'organisation, les termes de référence et le timing de l'évaluation seront préparés par le PNUD.

##### ○ Evaluation finale :

Une Evaluation finale indépendante aura lieu trois mois avant la réunion de révision tripartite finale et mettra l'accent sur les mêmes questions que lors de l'évaluation à mi-parcours. L'évaluation finale examinera également l'impact et la viabilité des résultats, y compris la contribution au développement des capacités et la réalisation des objectifs généraux. L'évaluation finale devra également fournir des recommandations pour des activités de suivi. Les termes de référence pour cette évaluation seront préparés par le PNUD.

#### **y) Audit**

Le gouvernement fournira au Représentant Résident des déclarations financières périodiques et un audit annuel des déclarations financières liées au statut du fonds du PNUD selon les procédures établies définies dans les manuels de programmation et de finance. L'audit sera effectué par l'auditeur du gouvernement reconnu légalement, ou par un auditeur commercial engagé par le gouvernement. Conformément au PAC UNDAF 2012-2016, l'audit du Programme sera conduit par la Cour des Comptes et ce suivant la modalité HACT (Harmonized Approach for Cash Transfert – Harmonisation des procédures de transfert monétaire aux partenaires).

#### **Clôture du projet :**

Durant les derniers trois mois de la vie du projet, l'équipe de gestion doit préparer un rapport de clôture. Le rapport final doit résumer les résultats atteints (objectives, résultats attendus, produits), les enseignements tirés, les problèmes ainsi que les aspects où le projet n'a pas pu atteindre les résultats escomptés. Il doit aussi relayer les recommandations issues de la mise en œuvre du projet afin de s'assurer de la durabilité des activités et des résultats du projet.

---

## VII. CONTEXTE LEGAL

Ce document associé au Plan-Cadre signé par le Gouvernement et le PNUD, constituent ensemble le document projet tel que visé par les accords du Standard Basic Assistance Agreement (SBAA) et toutes les dispositions du Plan-Cadre s'appliquent à ce document.

Conformément à l'article III du SBAA, la responsabilité de la sécurité du partenaire d'exécution et de son personnel ainsi que les biens propriété du PNUD mis à disposition du partenaire, repose avec le partenaire d'exécution.

Le partenaire d'exécution doit:

- a. mettre en place un plan de sécurité approprié et maintenir le plan de la sécurité, en tenant compte de la situation sécuritaire dans le pays où le projet est exécuté;
- b. assumer tous les risques et responsabilités liés à la sécurité du partenaire d'exécution et la mise en œuvre complète du plan de sécurité.

Le PNUD se réserve le droit de vérifier que le plan en question est bien mis en place, et de proposer des modifications si nécessaire. La non maintenance et la non mise en œuvre d'un plan de sécurité approprié comme exigé dans les accords est considéré comme une entrave aux accords.

Le partenaire s'engage à mettre en œuvre tous les efforts raisonnables pour s'assurer qu'aucun des fonds du PNUD reçu conformément au Document de projet sont utilisés pour apporter un soutien à des personnes ou entités liées au terrorisme et que les bénéficiaires de tous les montants fournis par le PNUD en vertu des présentes ne figurent pas sur la liste établie par le Comité du Conseil de sécurité créé par la résolution 1267 (1999). La liste peut être consultée via <http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Cette disposition doit être incluse dans tous les contrats ou sous-accords conclus en vertu du présent Document de projet.

Ce projet fait partie d'un cadre programmatique général en vertu duquel plusieurs activités distinctes associées au niveau des pays seront mises en œuvre. Lorsque les services d'aide et de soutien sont prévus à partir de ce projet pour les activités connexes au niveau des pays, ce document est le «document de projet» de référence dans les SBAA's signés pour les pays spécifiques.

Ce projet sera mis en œuvre par le Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville en tant que partenaire d'exécution, conformément à ses règlements financiers, règles, pratiques et procédures, dans la mesure où ils ne contreviennent pas aux principes du règlement financier et les règles du PNUD. Lorsque la gouvernance financière du partenaire d'exécution ne fournit pas les indications nécessaires pour assurer le meilleur rapport qualité-prix, l'équité, l'intégrité, la transparence et concurrence internationale effective, la gouvernance financière du PNUD s'appliquent.

---

## VIII. LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I	ABREVIATIONS ET TRADUCTIONS
ANNEXE II	ORGANISMES CONSULTES DURANT LA PHASE PREPARATOIRE
ANNEXE III	SITES VISITES DURANT LA PHASE PREPARATOIRE
ANNEXE IV	JOURNAL DES RISQUES INITIAL
ANNEXE V	PLAN DE SUIVI-EVALUATION
ANNEXE VI	LETTRE DE DESIGNATION DU DIRECTEUR NATIONAL DU PROJET
ANNEXE VII	TERMES DE REFERENCE DU COORDONNATEUR NATIONAL
ANNEXE VIII	ACCORD DE PARTICIPATION AUX COÛTS DE TIERCES PARTIES ENTRE LE GOUVERNEMENT DU MAROC ET LE PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
ANNEXE IX	LETTRE D'ACCORD TYPE ENTRE LE PNUD ET LE GOUVERNEMENT POUR LA FOURNITURE DE SERVICES D'APPUI
ANNEXE X	MODELE DE PLAN DE TRAVAIL ANNUEL
ANNEXE XI	MODELE DE FORMULAIRE FACE
ANNEXE XII	MODELE DU RAPPORT TRIMESTRIEL DU PROJET