

ARTICLE DE RECHERCHE

Montage, gestion, suivi-évaluation des projets financés par l'INDH : Cas préfecture de Meknès

Abderrahim Cherkaoui^{1*}, Mohamed Kafssi¹

¹ Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Email: abderrahim.cherkaoui@um5r.ac.ma

HNSJ, 2026, 7(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj710/49>

Reçu le 10/09/2026

Accepté le 20/09/2026

Publié le 01/10/2026

Résumé

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), lancée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI au printemps 2005, est un projet pionnier visant à combler le déficit latent en matière de développement économique et social, en impliquant les acteurs du développement. Sa troisième phase, 2019/2023, est entrée en vigueur après la première (2005/2010) et la deuxième (2011/2018). Elle vise à combler les lacunes en infrastructures et services de base sur le plan spatial et sectoriel, à améliorer les revenus et l'insertion économique des jeunes, et à soutenir le développement humain des jeunes générations, en investissant dans le capital humain en finançant et en accompagnant un certain nombre de projets. Le présent article analyse le processus de montage, de gestion, de suivi et d'évaluation des projets (AGR) financés par l'INDH dans la préfecture de Meknès. À la lumière d'une enquête quantitative effectuée auprès de 45 porteurs de projet bénéficiaires de l'INDH, les résultats montrent la contribution de l'INDH à la mise en œuvre de projets par le biais de financements et à la mise à disposition de programmes d'accompagnement et de soutien à la mise en œuvre et au développement de projets dans divers domaines liés aux objectifs de l'institution. L'étude présente des recommandations opérationnelles pour favoriser le succès et la réussite des projets.

Mots Clés: INDH; montage de projets; gestion de projets; suivi-évaluation; activités génératrices de revenus.

RESEARCH TITLE**Setup, Management, Monitoring, and Evaluation of Projects Funded by the INDH: The Case of the Meknes Prefecture****Abderrahim Cherkaoui^{1*}, Mohamed Kafssi¹**¹ Faculty of Education Sciences, Mohammed V University in Rabat, MoroccoEmail: abderrahim.cherkaoui@um5r.ac.maHNSJ, 2026, 7(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj710/49>**Received at 10/09/2026****Accepted at 20/09/2026****Published at 01/10/2026****Abstract**

The National Initiative for Human Development (INDH), launched by His Majesty King Mohammed VI in the spring of 2005, is a pioneering project aimed at addressing the latent gap in economic and social development by engaging development stakeholders. Its third phase, 2019–2023, began following the first (2005–2010) and second (2011–2018) phases. It aims to address gaps in infrastructure and basic services across regions and sectors, improve the incomes and economic integration of young people, and support the human development of younger generations by investing in human capital through the financing and support of a number of projects. This article analyzes the process of setting up, managing, monitoring, and evaluating projects (AGR) funded by the INDH in the Meknes prefecture. Based on a quantitative survey of 45 project leaders who received funding from the INDH, the results demonstrate the INDH's contribution to project implementation through funding and the provision of support programs to assist with the implementation and development of projects in various fields related to the institution's objectives. The study presents operational recommendations to promote the success and effectiveness of these projects.

Key Words: INDH; project setup; project management; monitoring and evaluation; income-generating activities.

1. Introduction

Les projets de développement sont considérés comme des outils importants pour la mise en œuvre des politiques économiques et sociales dans les pays sous-développés. Ils constituent l'achèvement des processus de mise en œuvre des plans adoptés pour en sortir du sous-développement. Le Maroc a révélé en cette dernière décennie un progrès notable ; il présente d'importants potentiels en matière de développement économique.

Toutefois, en dépit de ces signes encourageants, le Maroc, pays en voie de développement, considère la création de projets comme un vrai moteur de développement et de création d'emplois dans le but de participer à la réduction du taux élevé du chômage (3,7% sans diplôme, 14,1% avec un diplôme moyen, 22% ayant un diplôme de niveau supérieur en 2016). En 2017, il touchait, en effet, près de 29,3 % des jeunes, soit 2,8 fois plus que la moyenne nationale selon le Haut-commissariat au Plan (www.hcp.ma). Avec un taux élevé de chômage des diplômés et la saturation du modèle salarial. En ajoutant les statistiques de l'année 2025 concernant la situation du chômage avec un taux de 13% à l'échelle nationale, de 16,4% en milieu urbain et de 6,6% en milieu rural. Les statistiques ajoutent que le chômage reste plus élevé chez les jeunes de 15 à 24 ans, à 37,2%, chez les femmes, à 20,5%, et chez les diplômés, à 19,1%.

Dans les rapports publiés, le Conseil Économique, Social et Écologique (CESE) décrit le chômage comme un phénomène qui « contribue à l'isolement et à un sentiment de frustration » et peut, de ce fait, exposer les jeunes à différents risques, notamment la délinquance, l'extrémisme, l'immigration et la fuite des cerveaux.

Cependant, l'amélioration du niveau de vie de la population et la garantie de son bien-être social constituent des objectifs ultimes de tout projet social moderne. Mais ils ne peuvent, bien entendu, être atteints en l'absence d'une croissance forte, soutenue et équitablement répartie.

La dynamique de création de projets permet de créer aussi bien des emplois directs qu'indirects, ce qui permet d'agir sur les taux de chômage spécialement parmi les jeunes. En outre, la promotion des projets aboutit à la création de richesse au niveau national mais aussi régional, ce qui permet de réduire les disparités territoriales et de promouvoir ainsi un développement régional équilibré. Cet important levier de développement peut assurer une répartition plus homogène des richesses, sur l'intégralité du territoire, fructueuse d'une amélioration significative du niveau de vie.

Dans ce contexte, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain a été lancée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le 18 mai 2005. Elle vise à changer le paradigme de l'action sociale dans le pays, en lui ouvrant un horizon nouveau et une cohérence doctrinale sans précédent, centrée sur le développement des capacités humaines. Depuis son lancement l'INDH a subventionné 213 projets dans la préfecture de Meknès, avec un investissement de 120 millions de dirhams, visant l'amélioration des revenus, l'intégration économique des jeunes et des femmes et la lutte contre la précarité et l'inclusion sociale.

L'élaboration de projets est fréquemment un processus à la fois complexe et risqué nécessitant une attitude et des compétences spécifiques. Plusieurs facteurs difficiles à contrôler au début sont en jeu (une activité, des compétences, des ressources financières, des équipements...) qui constituent autant de possibles sources de problèmes et de risques d'insuccès. Dans ce cadre, le taux de succès global des projets est plutôt faible. Les entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui se préparent à surmonter les divers défis qui se posent entre la conception d'une idée et la concrétisation d'un projet.

La réalisation d'un projet est un parcours ardu jalonné d'obstacles. Garder l'enthousiasme initial n'est pas toujours aisé, les obstacles peuvent se présenter rapidement et leur résolution peut s'avérer compliquée. L'élaboration d'un projet se traduit par la succession de plusieurs démarches et étapes indispensables : validation du projet, business plan, choix des options de création et d'immatriculation de l'entreprise ; il est donc important d'agir méthodiquement en respectant une chronologie.

Les projets sont devenus un apport de capital dans tous les programmes de développement. Afin de réussir ces projets, il faut bien suivre les approches de gestion et l'application des outils de suivi-évaluation. En effet, dans le cadre de cet article, nous allons analyser empiriquement le cycle de vie des projets et répondre à la question suivante : « **Dans quelle mesure peut-on monter, gérer, suivre et évaluer un projet financé par l'INDH, ainsi que son impact sur les bénéficiaires ?** ».

2. Cadre théorique et conceptuel

2.1 Notion de projet de développement

Du mot latin « projectum » de « projicere », en résumé, Ainsi, le mot « projet » voulait initialement dire « quelque chose qui vient avant que le reste ne soit fait » où « jeter quelque chose vers l'avant » ; c'est ainsi, le projet peut être défini comme étant un ensemble d'activités qui sont prises en charge, dans un délai donné et dans les limites de ressources imparties, par des personnes qui y sont affectées dans le but d'atteindre des objectifs définis. Cependant, le projet peut être appréhendé de plusieurs manières et selon différentes organisations :

Selon la norme ISO¹ 10006 (version 2003) : « Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources. ». La définition d'un projet comporte deux notions clés : le projet est unique et temporaire.

Selon le PMBOK, le référentiel du PMI considère un projet comme une « entreprise temporaire décidée pour obtenir un produit ou un service unique ». L'unicité du produit entraîne l'unité des activités à mettre en œuvre.

Selon l'AFITEP, un projet est défini comme un « ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin », et introduit une distinction entre les projets d'ingénierie qui visent l'obtention d'un résultat pour un client et les projets produit débouchant sur un modèle qui fera ensuite l'objet d'une fabrication répétitive.

Ces définitions nous font parvenir quatre dimensions de la notion de projet : chaque projet est différent des autres en son genre, il s'intègre dans un cadre d'une durée bien déterminée, il détermine des objectifs concrets et le dysfonctionnement du projet a un budget dont l'allocation s'effectue à l'avance. Cette logique est présente dans les projets d'activités génératrices de revenus qui sont subventionnés par l'INDH, qui visent en même temps à faire bénéficier les personnes concernées de revenus, précisément, à les faire sortir d'une situation de précarité.

2.2 Le cycle de projet

Les auteurs ne sont pas unanimes quant au nombre et quant à l'appellation des phases constituant ce cycle de vie. Différents cycles de vie ont été proposés dans la littérature portant sur la gestion de projet. À titre d'exemple, **King et Cleland** (1988) ont proposé un cycle de

¹ L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO).

L'ISO 10006 a été élaborée par le comité technique ISO/TC 176, Management et assurance de la qualité, sous-comité SC 2, Systèmes qualité.

vie de développement de tout système (système de gestion, système d'exploration spatiale, système de conception de produits nouveaux ou de services, etc.) composé de cinq phases : à savoir la phase de conception, la phase de définition, la phase de production ou d'acquisition, la phase d'opérationnalisation et la phase de désinvestissement.

Beaudoin (1984), quant à lui, a déterminé deux phases principales composant le cycle de vie du projet, à savoir la phase de définition et la phase de réalisation. D'après **Pinto et Mantel** (1990), ils ont simplifié le cycle de vie proposé par **Adams et Barndt** (1988) en le réduisant à deux phases principales qu'ils appellent la phase stratégique et la phase tactique.

L'un des modèles les plus acceptés concernant le cycle de vie du projet (selon **Pinto et Prescott**, 1988) reste celui proposé par **Adams et Barndt** (1988), qui est repris aussi bien dans l'étude de **Pinto et Prescott** (1988) que dans celle de **Belout** (1998-2004). Ce modèle contient quatre phases, à savoir la phase de conception, la phase de planification, la phase d'exécution ou de réalisation et la phase de clôture ou de terminaison. À chacune de ces phases correspond une série d'activités et de tâches spécifiques.

Durant la phase de conception, les besoins stratégiques sont identifiés par la haute direction, les objectifs préliminaires sont fixés et la disponibilité des ressources nécessaires à la réalisation du projet est examinée (**Belout**, 1992 ; **Pinto et Prescott**, 1988).

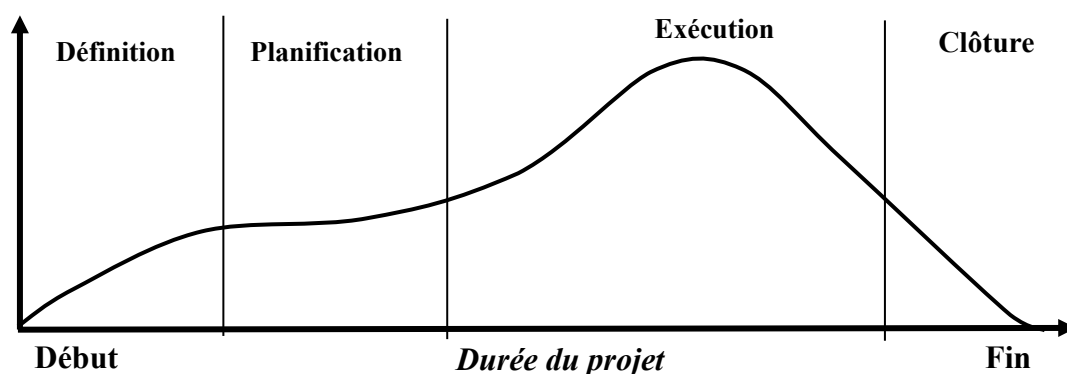
Dès qu'il est approuvé, le projet entre dans la phase de planification où sont établis des plans d'action plus formalisés relatifs à la réalisation des objectifs initiaux. Par ailleurs, cette phase est marquée par l'engagement de la haute direction à appuyer le projet à travers l'allocation des ressources (humaines, financières, etc.) nécessaires à sa réalisation (**Pinto et Prescott**, 1988). Une étude de faisabilité est également prévue durant cette phase (**Belout**, 1992).

La phase d'exécution, quant à elle, concerne la mise en œuvre réelle qui va donner lieu au résultat final du projet (**Pinto et Prescott**, 1988). Cette phase comprend le processus contractuel (appel d'offres, passation des marchés), le planning et le suivi des lots et l'exécution des tâches du projet (**Belout**, 1992).

Finalement, dans la phase de clôture, une fois le projet terminé, le résultat du projet est livré au client/usager, les ressources sont dissoutes, les ressources humaines réaffectées à d'autres fonctions, et le projet est évalué (**Pinto et Prescott**, 1988 ; **Belout**, 1992).

Niveau des ressources
financières et humaines

Figure 1: Les phases de cycle de vie



Source : Philippe N. La gestion de projet 3e édition 2016 p12

La phase d'identification du projet fait apparaître un premier document clé dans la vie du projet : la description du projet utilisée pour l'évaluation stratégique du projet, la sélection des projets proposés sur la base de critères stratégiques.

La phase de définition du projet fait apparaître un deuxième document clé : le document de projet, incluant les conclusions de l'étude de faisabilité, qui servira à la sélection finale du projet parmi un ou plusieurs projets, peut-être en concurrence entre eux.

La phase de planification opérationnelle aboutit à la production d'un troisième document clé, le plan d'exécution de projet, qui doit être approuvé et inclure un plan détaillé de mise en œuvre du projet et la description des mécanismes de suivi et de contrôle de projet.

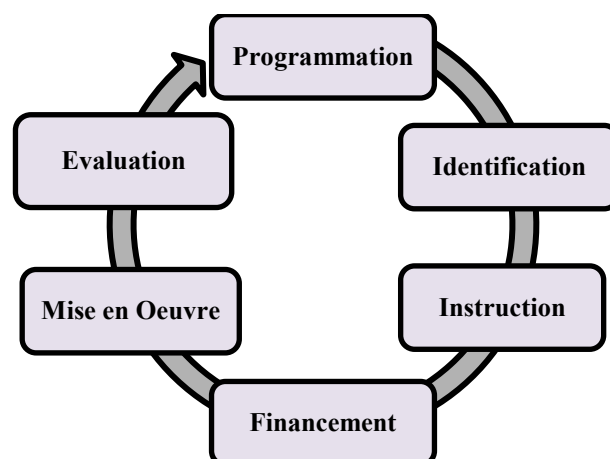
La phase d'exécution du projet est jalonnée d'étapes marquées par la production de rapports d'étape faisant état du déroulement des activités et de l'actualisation de la planification de la partie restante du projet. Ces rapports alimentent les processus décisionnels liés au contrôle de projet. Dans certains projets, notamment les projets de développement internationaux, des rapports d'évaluation en cours de réalisation sont aussi produits dans le but d'apporter d'éventuels correctifs.

La clôture du projet est marquée par l'acceptation du bien livrable par le propriétaire du projet, par la production d'un rapport final de gestion du projet et éventuellement par un rapport d'évaluation de fin de projet.

Le cycle de projet est un ensemble de processus passant par les phases de préparation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des projets. L'appellation « cycle » sous-entend que les différentes phases sont interdépendantes les unes des autres ; elles sont indissociables et la maîtrise de ces phases passe nécessairement par une vision intégrée et cohérente dans les différentes démarches de la GCP.

Le schéma (proposé par l'U.E., 2001) laisse entrevoir six phases durant le cycle de projet, mais en réalité, on en a essentiellement cinq, à savoir : les phases d'identification ; d'instruction (ou formulation, préparation ou encore conception) ; de financement ; d'exécution (ou mise en œuvre) et d'évaluation (voir fig. 4).

Figure 2 : Cycle de projet selon l'U.E.



Source : Commission européenne, manuel de gestion du cycle de projet, 2001, p3

Un projet traverse une succession de phases entre lesquelles il n'y a vraiment pas de ligne de démarcation ; tous ces éléments sont particulièrement importants pour le succès du projet ; ils définissent « le cycle de vie du projet ». Le nombre d'étapes dans le cycle de vie d'un projet n'est pas constant ; il dépend du type de projet ainsi que des acteurs en présence.

2.3 L'INDH comme source de financement

L'INDH, lancée le 18 mai 2005 par le Roi Mohamed VI, a favorisé un changement sociétal profond en matière notamment de gouvernance, d'accès aux infrastructures de base, de

renforcement des capacités et de création d'activités génératrices de revenus, afin de réduire la pauvreté, l'exclusion sociale et la précarité. L'INDH cherche à atteindre ces objectifs sous forme de phases, nous allons présenter les 3 phases principales brièvement :

Phase I (2005 – 2010) : Une enveloppe budgétaire de 10 MMDHS, elle permet de combler une partie des déficits en infrastructures et services sociaux de base :

- ◇ Plus de 80% du budget (10> MMDhs) des programmes de lutte contre la pauvreté en milieu rural et contre l'exclusion sociale en milieu urbain a été consacré aux infrastructures et services de base.
- ◇ Cinq secteurs prioritaires ont capté 70% des efforts (voirie, eau potable, électrification, éducation et santé), notamment dans le cadre du programme de mise à niveau territoriale lancé en 2011.

Ces objectifs visent à :

- ◇ Un développement territorial intégré des zones pauvres et démunies ;
- ◇ Une consécration du rôle de l'INDH en tant que levier pour la convergence des différents programmes nationaux notamment PRDST ;

Phase II (2011 – 2018) : Une enveloppe budgétaire de 18 MMDHS

Les objectifs de la deuxième phase se manifestent sur :

- ◇ L'assistance aux personnes précaires, avec prise en charge dans des centres spécialisés, doublée d'une démarche d'accompagnement et d'insertion le cas échéant
- ◇ L'amélioration de la qualité des prestations offertes dans les différents centres spécialisés
- ◇ La contribution à la pérennité des réalisations

Phase III (2019 – 2023) : 18 MMDHS DE BUDGET :

Cette phase a pour objectif l'amélioration du revenu et l'inclusion économique des jeunes par l'emploi et nécessite un changement de paradigme pour créer de la valeur durable pour la jeunesse et les communautés grâce à une approche projet.

Les missions de la troisième phase se présentent comme suit :

- ◇ **Agir sur les hommes** : Contribuer à améliorer la qualité de l'offre en adéquation avec les besoins identifiés du marché ;
- ◇ **Agir sur le système** : Coordonner les interventions des acteurs et animer la gouvernance au niveau provincial ;
- ◇ **Agir sur les projets** : Contribuer à développer les compétences des porteurs de projets et faciliter leur accès aux financements, en s'appuyant sur les têtes de réseau.
- ◇ **Les Centres pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes** : une réponse intégrée de l'INDH en phase III
- ◇ **Les centres pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes** proposent un accompagnement et centralisent les ressources nécessaires aux jeunes pour s'insérer sur le marché de l'emploi ou créer leur TPME. Ils sont mis en œuvre au niveau provincial et gérés par des partenaires associatifs

3. Méthodologie de la recherche

3.1 Terrain et population cible

La Préfecture de Meknès est une des neuf entités administratives de la région Fès-Meknès selon le découpage administratif de 2015, s'étendant sur une superficie d'environ 1 786 km² ; elle englobe depuis 2003 les anciennes préfectures de Meknès-El Menzeh et d'Al Ismaïlia ;

son territoire préfectoral est divisé en 21 communes (dont 15 communes rurales). La ville de Meknès, chef-lieu de la préfecture, est un des deux pôles urbains de la région Fès-Meknès et l'une des quatre villes impériales du Maroc.

La population légale de la préfecture, en majorité urbaine, a atteint 835 695 habitants en 2014 (82,3% d'entre eux résident en milieu urbain, 58,2% sont âgés de moins de 35 ans, et 64% sont âgés de 15-19 ans).

Ses limites administratives se présentent ainsi :

- La province de Sidi Kacem au nord ;
- La province de Moulay Yacoub au nord-est ;
- La province d'Elhajeb au sud ainsi qu'au sud-est ;
- La province de Khémisset à l'ouest ;
- La province de Sidi Slimane au nord-ouest ;

Notre échantillon cible est de 45 chefs de projet qui ont répondu favorablement pour participer à notre enquête et qui ont été joignables. Ces 45 projets se répartissent selon le milieu comme suit : 57,8% dans le milieu urbain et 42,2% dans le milieu rural, exerçant des activités différentes et touchant des domaines diversifiés.

Tableau : Répartition de l'échantillon au niveau urbain et rural

Milieu de résidence	Nombre de projet	Pourcentage
Rural	19	42.2%
Urbain	26	57.8%
TOTAL	45	100%

Source : selon le questionnaire élaboré par le chercheur

3.2 Outils de collecte de données

Cet article repose sur une méthodologie quantitative. Nous avons élaboré une stratégie de recherche documentaire à l'intention de plusieurs bibliothèques. Nous avons commencé par la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université Mohammed V de Rabat, la Faculté des Sciences Économiques et Juridiques Molay Ismail de Meknès, l'ENCG de Kénitra et de Meknès, l'École Nationale d'Agriculture de Meknès, et aussi les documents et les informations collectés auprès du CRI et de l'INDH. Un questionnaire destiné aux 45 chefs de projet bénéficiaires du programme de financement de l'INDH.

Le questionnaire a été réalisé par des entretiens directs auprès des acteurs des projets, à savoir les porteurs et les bénéficiaires du financement de l'INDH pour la création des projets. Ce questionnaire est fait sur les bénéficiaires de la subvention de l'INDH au niveau urbain ainsi qu'au niveau rural et vise à savoir comment ces projets sont financés, et à évaluer l'effet de l'aide financière accordée par cette initiative sur la création et le développement des projets et sur la situation économique et sociale de ces bénéficiaires.

3.3 Les hypothèses de la recherche

Quatre hypothèses ont été formulées pour cadrer l'analyse :

H1 : Le financement contribue de façon significative à la réussite des projets ;

H2 : Les formations dispensées par l'INDH contribuent à la performance des porteurs de projets ;

H3 : La pérennité des projets dépend des bonnes pratiques de gestion et de suivi-évaluation des projets ;

H4 : Les projets subventionnés participent à améliorer la situation socioéconomique des porteurs de projets.

4. Résultats et analyses

4.1 Profil des projets financés par l'INDH

D'après le questionnaire, on peut conclure que les coopératives sont la forme juridique qui occupe la place la plus importante et l'entité qui domine dans la préfecture de Meknès, avec un pourcentage de 77,8% ; ensuite, les associations, qui représentent 13,3%, suivies par les sociétés en nom collectif, à 7%, et enfin un seul groupement d'intérêt économique, à 2%. Ce résultat reflète la politique de l'INDH de choisir les projets.

Ces activités sont dirigées par des hommes ainsi que des femmes, ce qui implique que les projets intègrent la femme dans l'activité et le circuit économique afin de favoriser sa place au sein de la société et d'avoir une autonomie financière et un revenu propre à elle, donc les projets s'intéressent aux hommes comme aux femmes, avec un taux de 60% pour les hommes contre 40% pour les femmes.

Ces activités intègrent aussi un nombre important de familles, ce qui implique une amélioration du niveau de vie de ces familles, par une augmentation du revenu et la satisfaction de leurs besoins, surtout chez les mariés qui représentent 80,00% des enquêtés.

Les résultats du questionnaire montrent que 27 projets sont des extensions d'une activité déjà exercée, contre 18 qui sont nouvellement créés.

Tableau 8 : Le domaine d'activité des projets

Domaine d'Activité	Nombre de Projet	Pourcentage
Agriculture	22	48,80%
Artisanat	12	27%
Petite Industrie	10	22%
Service	1	2.2%
TOTAL	45	100%

Source : élaborée par le chercheur

4.2 Financement et montage de projet

L'éligibilité du projet est conditionnée par la participation des bénéficiaires au financement du projet par un apport en nature de 10% et en numéraire de 30% du coût du projet. La contribution de l'INDH est plafonnée à 60% du coût total du projet sans toutefois dépasser 175 000 DH. Dans le cas où le bénéficiaire ne détient pas les apports, les porteurs de projets font appel aux crédits bancaires pour couvrir leurs apports.

Concernant l'étape de contractualisation :

Le porteur de projet s'engage à effectuer le projet et à recourir au soutien financier de l'INDH et d'autres partenaires en conformité avec les dispositions de l'accord tripartite, qui comprend les éléments suivants :

- Description, localisation et coût total du projet ;
- Contribution des partenaires et du porteur du projet ;
- Composantes du projet ;
- Ouverture d'un compte bancaire spécifique au projet ;
- Échéancier de déboursement de l'appui INDH ;
- Financement par microcrédit s'il y a lieu (montant, échéancier de déboursement et de remboursement, taux d'intérêt dans une autre convention entre le porteur et l'association des microfinances) ;
- Indicateurs de suivi-évaluation et de résultat

Enfin l'étape de mise en œuvre du projet :

Il s'agit du lancement proprement dit des activités du projet (lancement des marchés, par exemple) qui mène au déblocage des fonds prévus d'après le calendrier fixé par la Convention.

Nous distinguons que 22 porteurs de projets ont financé les apports par leurs propres fonds, et 18 par des microcrédits ou des crédits classiques, et enfin 5 porteurs de projets ont bénéficié du programme INTELAKA pour développer l'activité.

Nous constatons une contrainte : la subvention de l'INDH ne couvre pas la totalité du financement du projet, ce qui implique un mauvais lancement car la quasi-totalité des bénéficiaires provient de milieux défavorisés. Il existe des programmes de financement pour couvrir la part non prise en charge par la subvention, mais cela reste insuffisant.

Pratique de gestion, suivi et évaluation dans les projets

À propos de la gestion, il y a 30 personnes enquêtées qui s'aventurent dans des informations sur la gestion, et 25 qui obtiennent des méthodes de gestion. Pour le suivi, 28 personnes ont des acquis, mais 20 possèdent un outil de suivi. Aussi, pour l'évaluation, 18 personnes ont répondu par oui sauf 14 qui ont des outils d'évaluation. Il résulte que la majorité des projets ne détient pas les méthodes de gestion, de suivi et d'évaluation ; ils travaillent d'une manière très classique et traditionnelle. Le tableau suivant indique les chiffres :

Tableau 1: état des pratiques de gestion, suivi et d'évaluation

Pratiques	Ont des connaissances	Utilisent un outil
Gestion	30	25
Suivi	28	20
Évaluation	18	14

Source : selon questionnaire du chercheur

Relativement à la comptabilité, 40% des projets ne procurent pas une comptabilité propre de leur activité. Quelle que soit la taille du projet, la mise en place d'un outil de gestion financière est obligatoire.

4.3 Commercialisation des produits

La commercialisation constitue tout d'abord une difficulté pour les projets ; elle nécessite des formations profondes pour la maîtriser. Afin de commercialiser les produits, il est important de connaître le marché et de déterminer les clients actuels et potentiels.

Dans ce sens, la majorité des produits de ces projets est destinée aux marchés locaux et

régionaux ; 3 projets sont ouverts au marché international. Malgré ces obstacles, 80% des chefs de projet enquêtés dévouent une attention et un objectif de développement, en envisageant d'acheter un fonds de commerce destiné à la production et à la commercialisation, de renouveler leurs équipements et d'élargir leur ciblage géographique des clients. En outre, 47% des projets questionnés ne participent pas aux salons, ce qui montre et confirme que ces produits ne sont pas reconnus aux niveaux national et international, ce qui nécessite de fournir des efforts intenses dans ce sens.

4.4 Formation et accompagnement de l'INDH

D'après l'analyse du questionnaire, 22% ont un niveau supérieur et obtiennent des diplômes et 16% n'ont jamais visité l'école. Ces chiffres montrent que le niveau culturel est médiocre et nécessite obligatoirement des formations profondes concernant la gestion des projets et la maîtrise des techniques de suivi-évaluation et des clés de succès de la commercialisation.

L'INDH a mis en place un dispositif de formation en faveur des chefs de projet bénéficiaires du programme de subvention. D'après les chiffres indiqués par le questionnaire, 93% des porteurs de projets enquêtés ont bénéficié d'une formation assurée par l'INDH. Ces données valident l'hypothèse H2, car elles favorisent le développement des compétences des participants.

4.5 Impact économique et social du projet sur les bénéficiaires :

Parmi les objectifs principaux de ce questionnaire figure le fait de mesurer l'impact économique et social de ces projets financés par l'INDH sur les porteurs de projets. En effet, la totalité des porteurs de projets questionnés affirme que l'aide de l'INDH a influencé positivement la situation économique et sociale des bénéficiaires. Plus précisément, l'impact économique de la subvention de l'INDH sur les bénéficiaires apparaît à travers la création d'emplois, selon les investigations : 14 chefs de projet l'ont affirmé ; le développement de projets : 14 l'ont indiqué ; l'insertion économique des femmes : 20 chefs de projet l'ont précisé ; et 5 ont mentionné l'augmentation des bénéfices. De même, la situation sociale de 38 enquêtés a enregistré une amélioration du niveau de vie.

5. Vérification des hypothèses et synthèse des résultats :

5.1 Vérification des hypothèses :

H1 : « Le financement contribue de façon significative à la réussite des projets. » :

Avant tout projet, il est important d'évaluer les moyens propres pour se lancer. Grâce à l'INDH, plusieurs porteurs de projets ont réalisé leurs projets. Selon notre étude, 45 projets ont bénéficié d'une subvention de 60% du coût total du projet. Parmi ces derniers, 22 porteurs de projets ont financé les apports par leurs propres fonds, 18 par des microcrédits ou des crédits classiques, et 5 par le programme INTELAKA.

Les subventions de l'INDH sont très importantes pour les entrepreneurs pour monter leurs projets, mais il s'avère que les subventions sont insuffisantes pour la continuité des projets, puisque ces porteurs de projets font appel à d'autres organismes de financement afin de couvrir le reste du capital du projet ; cette insuffisance doit être prise en compte par les parties prenantes.

On conclut que cette hypothèse est acceptée.

H2 : « Les formations dispensées par l'INDH contribuent à la performance des porteurs de projets » :

L'INDH organise plusieurs sessions de formation dans tous les domaines, sur la gestion des

projets, les techniques de production et la commercialisation au profit des porteurs de projets, pour renforcer leurs capacités et leurs performances. Des formations encadrées par des experts dans divers domaines.

D'après notre recherche 93% des porteurs de projets ont bénéficié d'une formation assurée par l'INDH dans le cadre de l'aide et de l'accompagnement.

Cela veut dire que cette hypothèse est acceptée.

H3 : « la pérennité des projets dépend des bonnes pratiques de gestion et de suivi-évaluation des projets »

En ce qui concerne cette hypothèse et d'après les résultats de nos recherches sur les méthodes de gestion et de suivi-évaluation, la majorité des projets ne possèdent pas de méthodes de gestion, et n'utilisent aucun outil de suivi-évaluation, ils pratiquent des méthodes classiques et anciennes.

On résulte que cette hypothèse est refusée.

H4 : « les projets subventionnés participent à améliorer la situation socioéconomique des porteurs de projets » :

Cette hypothèse est acceptée, car les résultats obtenus démontrent que les projets financés par l'INDH ont eu des retombées positives sur la situation économique et sociale des bénéficiaires particulièrement les femmes.

6. Synthèse des résultats :

Nos recherches nous ont permis de démontrer que l'INDH participe vigoureusement à la réalisation des projets par le biais de financement, et fournit des programmes d'accompagnement et d'appui pour l'exécution et le développement des projets à travers des formations en gestion, suivi-évaluation de projet, ainsi que des plateformes qui facilitent la communication entre les porteurs de projets et l'INDH, ce qui confirme l'hypothèse principale de notre recherche.

Toutes les questions posées sur les chefs de projet nous ont rendus capables de vérifier les hypothèses proposées dans le cadre de notre recherche, commençant par la première qui désigne le financement et la raison principale de succès du projet, mais la subvention de l'INDH ne couvre pas le coût total du projet. La deuxième hypothèse résume la contribution de l'INDH dans l'accompagnement et l'appui qui reflètent positivement sur les acteurs des projets. La troisième hypothèse montre que les gestionnaires de ces projets n'adoptent pas de méthodes et d'outils de gestion pour bien gérer leurs projets. Enfin, l'amélioration socioéconomique des populations ciblées par l'INDH, focalisée sur les porteurs des projets bénéficiaires de la subvention.

7. Diagnostic pour l'ensemble des projets par l'analyse SWOT :

Nous savons que la matrice SWOT représente les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui s'exercent sur un projet. Voici une matrice SWOT pour l'ensemble des projets d'après les questions que nous avons posées sur les porteurs de projets et qui nous ont permis d'identifier les attributs de l'analyse :

Figure 3 : diagnostic pour l'ensemble des projets par l'analyse SWOT

<u>FORCES (interne)</u> La motivation pour relancer l'activité de projet, démarrer une autre plus génératrice de revenus, ou créer un groupement d'intérêt économique. Améliorer les compétences des acteurs au sein des projets. Économie à long terme.	<u>FAIBLESSES (interne)</u> La commercialisation est faible. Mauvaise gouvernance, mauvaise gestion. Manque de besoin en fonds de roulement. Faible connaissance en gestion, suivi-évaluation. Faible compétitivité commerciale.
<u>OPPORTUNITÉS (externe)</u> L'appui de l'État (Subvention INDH) Les programmes de financements (INTELAKA, FORSA...) Marchés ou segments à potentiel. Réglementation favorable.	<u>MENACES (externe)</u> Menace des aléas climatiques. Concurrence directe et élargie Pollution. Augmentation des prix des matières premières. Arrivée de nouveaux entrants

8. Conclusion :

Bien avant de mettre fin à ce travail, il semble approprié de faire un briefing sur les objectifs et les intentions sur lesquels repose cette étude. Celle-ci consiste à étudier et à appréhender les différentes participations de l'INDH en matière d'accompagnement et de financement des porteurs de projets.

Pour atteindre nos objectifs, nous nous sommes tournés vers une approche méthodologique fondée sur une grille de lecture bibliographique et un questionnaire présenté aux 45 chefs de projet bénéficiaires de l'INDH dans la préfecture de Meknès.

Nos investigations nous ont conduits aux résultats suivants :

- Le financement est un pilier fondamental dans la réussite d'un projet
- L'accompagnement de l'INDH rejaillit positivement sur les acteurs des projets.
- Les porteurs de projets bénéficiant de l'INDH en vue une amélioration de leur situation sociale et économique
- Les chefs de projet n'appliquent aucune méthode de gestion, de suivi et d'évaluation pour maintenir efficacement leurs projets.

Les réponses aux hypothèses posées au début de ce travail ont été traitées d'une manière objective.

Enfin, nous aimerions mettre ensemble les derniers mots pour exprimer notre souhait fervent que ce travail soit le début d'une série d'études similaires dans le montage, la gestion de projet et le suivi-évaluation ainsi que le financement des projets au Maroc.

Partant des acquis indéniables de l'INDH, il conviendra, dans les étapes ultérieures, d'adopter de nouvelles approches conceptuelles, méthodologiques et opérationnelles afin de poursuivre la lutte contre les déficits relevés aussi bien dans le monde rural que dans les zones marginales et les quartiers en exclusion sociale au niveau urbain.

En interrogeant et en examinant les données de l'enquête, la perception globale des

populations qui se dégage de cette étude est en faveur de l'INDH.

Toutefois, à partir de l'observation des résultats du questionnaire, les recommandations peuvent être proposées afin de renforcer et promouvoir le rôle économique et social des projets au sein de la société, à savoir :

- ✓ L'encouragement de la création des groupements d'intérêt économique
- ✓ Accompagnement intégral des producteurs pour la promotion commerciale de leurs produits sur le marché d'exportation comme sur le marché local.
- ✓ L'aide des bénéficiaires pour la mise à niveau de leurs filières afin de répondre aux exigences réglementaires et normatives du pays.
- ✓ Accompagnement administratif et organisationnel des projets.
- ✓ Commercialisation des produits finis au nom de l'entité.
- ✓ Amélioration des conditions de stockage
- ✓ Le recours à l'usage de la nouvelle technologie pour la commercialisation et la publicité des produits.
- ✓ Le recours à la comptabilité ; toutes les actions au sein du projet doivent être enregistrées pour permettre de connaître à tout instant son état.
- ✓ La promotion de l'intégration des jeunes diplômés au sein de l'activité économique.
- ✓ Des formations intenses au niveau de la gestion de projet, du suivi ainsi que de l'évaluation de l'avancement de ce dernier.

Renforcer les capacités d'intervention de tous les acteurs notamment aux niveaux territorial et local par :

- Des plans de formation et d'accompagnement locaux intégrés élaborés sur la base de l'identification locale des besoins par niveaux d'intervention.
- Des partenariats avec les agences de développement, les universités, les instituts de formation et les associations devraient être développés sur la base de contrats-programmes pluriannuels en vue d'harmoniser les pratiques et les outils, d'assurer des évaluations régulières des acquis et des pratiques.
- La mise en œuvre d'un référentiel national des métiers du travail social élaboré avec la participation des acteurs concernés.

Bibliographies

- Beitone, A., Cazorla, A., Dollo, C. & Draï, A.M. (2001). Dictionnaire des sciences économiques. Paris : Armand Colin.
- Boukhari M. (1995). Systémique du développement durable et participatif, DSVP, École Nationale d'agriculture, Meknès.
- Brégon, P.G. (1997). La Gestion Moderne : une vision globale et intégrée, G. Morin, Montréal.
- Bressy, G. & Konkuyt, C. (2000). Économie d'Entreprise (5^e éd.). Sirey.
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1983), *Systems Analysis and Project Management* (3rd ed.), McGraw-Hill, Montréal.
- Commission européenne. (2001). Manuel Gestion du cycle de projet : Manuel No.2 Unité Évaluation de l'Office de Coopération Européenne, Bruxelles.
- Falloul, M. (2015). Une introduction à la recherche opérationnelle et au management des projets, Edilivre, Paris,
- Fonds international de développement agricole (FIDA). (2001). Approche participative pour un cycle des projets orienté vers l'impact : Rapport d'atelier « renforcer l'orientation du cycle de projet du FIDA sur l'impact ».
- El Mazne, B. (2012). Guide : identifier et réaliser une AGR dans le domaine de la culture et des industries créatives. L'UNESCO.
- Cailleau, I., & Moreau, V. (2010). Gestion de projet FOAD. Valérie Moreau.
- Lalonde, B., & St-Pierre, A. (2001). Microsoft Project 2000 : la gestion informatisée de projet. Vermette.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Wideman, R. M. (1986). The PMBOK Report – PMI Body of Knowledge Standard, Project Management Journal, 17(3), 15-24.