



المملكة المغربية  
Royaume du Maroc



NATIONS UNIES  
MAROC



# ÉVALUATION FINALE INDÉPENDANTE DE L'UNDAF 2017-2021

## RAPPORT

18 juillet 2021

## ÉQUIPE DE L'ÉVALUATION

---

<b>M. Abderrahmane Ait Essbaa</b>	Expert spécialiste en programmes développement
<b>M. Enric Grau</b>	Expert spécialiste en évaluation
<b>Mme. Eva López</b>	Experte spécialiste en coopération internationale

## REMERCIEMENTS

---

L'équipe d'évaluation adresse ses remerciements au Ministère des Affaires Étrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant à l'Étranger du Royaume du Maroc, aux partenaires gouvernementaux et aux membres du Comité Directeur de l'évaluation, pour la disponibilité et le sens de responsabilité avec lesquels ils ont pris part au processus d'évaluation.

L'équipe d'évaluation exprime sa gratitude au Bureau du Coordonnateur Résident du SNU au Maroc, en particulier à Madame la Coordinatrice Résidente et au Responsable de l'évaluation, et adresse ses remerciements pour la confiance qui lui a été accordée et la qualité des conditions techniques et logistiques mises en place pour le bon déroulement de la mission de l'évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2017 - 2021.

L'équipe d'évaluation tient à remercier chaleureusement toutes les organisations (société civile, secteur privé) et les personnes rencontrées au cours de cette mission qui se sont rendues disponibles et ont fourni données, informations et documents pertinents pour la conduite de cet exercice.

Finalement, l'équipe d'évaluation souhaite souligner le caractère indépendant de l'évaluation ; les analyses et commentaires n'engagent que leurs auteurs.

## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	5
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	5
<b>ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES</b> .....	6
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b> .....	8
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	16
1.1 BUT ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION.....	16
1.2 PORTÉE DE L'ÉVALUATION.....	16
1.3 MÉTHODOLOGIE ET PROCESSUS.....	16
<b>2. CONTEXTE NATIONAL</b> .....	22
2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE.....	22
2.2 LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DU ROYAUMME DU MAROC.....	23
<b>3. PRÉSENTATION DE L'UNDAF</b> .....	25
3.1 LE CADRE DE RÉSULTATS.....	25
3.2 LA STRUCTURE FINANCIÈRE.....	26
<b>4. CONSTATATIONS</b> .....	27
4.1 ARCHITECTURE DE L'UNDAF, COORDINATION, SUIVI ET ÉVALUATION.....	27
4.2 PERTINENCE.....	31
4.3 CONFORMITÉ AUX PRINCIPES PROGRAMMATIQUES.....	37
4.4 COHÉRENCE.....	40
4.5 EFFICACITÉ.....	42
4.6 EFFICIENCE.....	67
4.7 VIABILITÉ.....	70
4.8 VALEUR AJOUTÉE DE L'UNDAF 2017 - 2021.....	72
<b>5. CONCLUSIONS</b> .....	73
5.1 CONCLUSIONS DE NIVEAU STRATÉGIQUE.....	73
5.2 CONCLUSIONS DE NIVEAU ORGANISATIONNEL.....	73
5.3 CONCLUSIONS DE NIVEAU PROGRAMMATIQUE.....	74
<b>6. RECOMMANDATIONS</b> .....	75
6.1 RECOMMANDATIONS DE NIVEAU STRATÉGIQUE.....	75
6.2 RECOMMANDATIONS DE NIVEAU ORGANISATIONNEL.....	75
6.3 RECOMMANDATIONS DE NIVEAU PROGRAMMATIQUE.....	76
<b>ANNEXES</b> .....	77
ANNEXE 1. LISTE DES INDICATEURS DE PRODUIT DE L'UNDAF 2017-2021.....	77
ANNEXE 2. MATRICE D'ÉVALUATION.....	77
ANNEXE 3. LISTE DE PERSONNES INTERVIEWÉES.....	77
ANNEXE 4. LISTE DE PRÉSENCE DE LA DYNAMIQUE DE GROUPE DU GTSE (21 JANVIER 2021).....	77
ANNEXE 5. LISTE DE PRÉSENCE DE LA RESTITUTION « À CHAUD » AU SNU (24 MARS 2021).....	77

ANNEXE 6. LISTE DE PRÉSENCE DE LA RESTITUTION AU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EFI (13 AVRIL 2021) ....	77
ANNEXE 7. LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS.....	77
ANNEXE 8. PLAN DE TRAVAIL.....	77
ANNEXE 9. ORGANIGRAMME UNDAF ET DU SNU.....	77

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1. Synthèse des méthodes et outils de collecte de données.....	18
Tableau 2. Classement des indicateurs d'Effet selon leur statut de renseignement.....	20
Tableau 3. Structure de l'UNDAF (effets et produits) et lien avec les ODD.....	25
Tableau 4. Estimation initiale de la distribution financière de l'UNDAF 2017-2021 par Effet et par type de ressource.....	26

## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1. Explication de la méthode utilisée pour estimer la progression des indicateurs de Produit et d'Effet.....	19
Figure 2. Illustration de l'architecture de l'UNDAF 2017-2021 et des logiques du cadre de résultats.....	28
Figure 3. Valeurs de réalisation renseignées et non renseignées au niveau des indicateurs d'Effet dans la plateforme UN Info.....	43
Figure 4 Taux de réalisation sur la base des indicateurs d'effet renseignés (exécuté/prévu), 2017-2020.....	45
Figure 5. Distribution des actions de l'UNDAF par type de contribution suivant les catégories établies par le SNU.....	46
Figure 6. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 1 (2017-2020). ....	48
Figure 7. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 2 (2017-2020). ....	51
Figure 8. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 3 (2017-2020). ....	54
Figure 9. Cercle vertueux de la santé.....	55
Figure 10. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 4 (2017-2020). ....	57
Figure 11. Cercle vertueux de l'éducation.....	58
Figure 12. Évolution de la population active occupée entre 2017-2020.....	61
Figure 13. Évolution du taux d'emploi (en %) selon le milieu de résidence entre 2017 et 2020. ....	61
Figure 14. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 5 (2017-2020.) ....	62
Figure 15. Sous-systèmes et niveaux d'intervention de l'UNDAF 2017 – 2021. ....	64
Figure 16. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 6 (2017-2020). ....	65
Figure 17. Relation entre les ressources disponibles et les ressources requises par Effet. ....	68
Figure 18. Taux de dépenses réalisées sur les ressources requises par an (2017-2020). ....	68
Figure 19. Moyenne des ressources requises par intervention stratégique, programme et projet (n=287) regroupés par Effet (2017-2020) et moyenne annuelle.....	69

## ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

---

<b>ALCS</b>	Association de Lutte Contre Le Sida
<b>AMEE</b>	Agence Marocaine pour l'Efficacité Énergétique
<b>AMPF</b>	Association Marocaine de Planification Familiale
<b>ANDA</b>	Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture
<b>AREP</b>	Agences Régionales d'Exécution de Projets
<b>BCP</b>	Bilan Commun de pays
<b>BCR</b>	Bureau du Coordinateur Résident
<b>CESE</b>	Conseil Économique, Social et Environnemental
<b>CGEM</b>	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
<b>CNOUSP</b>	Centre National Opérationnel pour les Urgences de Santé Publique
<b>CNULCD</b>	Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification
<b>COP22</b>	Conférence de Marrakech de 2016 sur les changements climatiques
<b>CPD</b>	Country Programme Document – Document de programme de pays
<b>CPV</b>	Centrale à Concentration Photovoltaïque
<b>DGCT</b>	Direction Générale des Collectivités Territoriales
<b>DH</b>	Droits Humains
<b>EMF</b>	Espaces Multiservices pour les Femmes
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organisation of the United Nations- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>FVV</b>	Femmes Victimes de Violence
<b>FNUAP</b>	Fonds des Nations Unies pour la Population
<b>GAR</b>	Gestion Axée sur les Résultats
<b>GNUD</b>	Groupe des Nations Unies pour le Développement Durable
<b>GTG</b>	Groupe Thématique Genre
<b>GTSE</b>	Groupe de Travail de Suivi et Évaluation
<b>HCP</b>	Haut-Commissariat au Plan
<b>HCR</b>	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
<b>HSH</b>	Hommes qui ont des Rapports Sexuels avec d'autres Hommes
<b>ICPC</b>	Indice National de Perception de la Corruption
<b>ICRAM</b>	Initiative Concertée pour le Renforcement des Acquis des Marocaines
<b>IIG</b>	Indice d'inégalité de genre
<b>IRES</b>	Institut Royal des Études Stratégiques
<b>JWP</b>	Joint Work Plan - Plan de Travail Conjoint
<b>LCVEF</b>	Lutte Contre la Violence à l'égard des Femmes
<b>MAECAMRE</b>	Ministère des Affaires Étrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant à l'Étranger
<b>MASEN</b>	Moroccan Agency for Sustainable Energy
<b>MENA</b>	Middle East and North Africa
<b>MENFPESRS</b>	Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
<b>MNC</b>	Maroc Numeric Cluster
<b>MPTF</b>	Multi-Partner Trust Fund
<b>MSDSEF</b>	Ministère de la Solidarité, du Développement Social, de l'Égalité et de la Famille
<b>NEET</b>	Not in Education, Employment or Training

<b>NU</b>	Nations Unies
<b>OCDE-CAD</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économiques - Comité d'Aide au Développement
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>OIM</b>	Organisation Internationale pour les Migrations
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>OMS</b>	Organisation Mondiale de la Santé
<b>ONDH</b>	Observatoire National du Développement Humain
<b>ONUSIDA</b>	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
<b>OPALS</b>	Organisation Panafricaine de Lutte contre le SIDA
<b>OSC</b>	Organisations de la société civile
<b>OXFAM</b>	Oxford Committee for Famine Relief
<b>PDR</b>	Programmes de Développement Régionaux
<b>PID</b>	Personnes qui s'Injectent des Drogues
<b>PMV</b>	Plan Maroc Vert
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>PS</b>	Professionnelles du Sexe
<b>PSH</b>	Personne en situation de handicap
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>PVVIH</b>	Personnes Vivant avec le VIH
<b>RPS</b>	Retraite de priorisation stratégique
<b>SIAM</b>	Salon International de l'Agriculture de Meknès
<b>SIIVEF</b>	Système d'Information Institutionnel sur la Violence à l'Égard des Femmes
<b>SMART</b>	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound
<b>SNE</b>	Stratégie Nationale pour l'Emploi
<b>SNEDD</b>	Stratégie Nationale de l'Environnement et du Développement Durable
<b>SNIA</b>	Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile
<b>SNI-GES</b>	Système National d'Inventaire des Gaz à Effet de Serre
<b>SNIJ</b>	Stratégie Nationale Intégrée de la Jeunesse
<b>SNU</b>	Système des Nations Unies
<b>SSDMR</b>	Système de Surveillance des Décès Maternels et de Riposte
<b>SSR</b>	Santé Sexuelle et Reproductive
<b>TdR</b>	Termes de Références
<b>TPE</b>	Très petite entreprise
<b>UNCT</b>	United Nations Country Team – Équipe de pays
<b>UNDAF</b>	United Nations Development Assistance Framework
<b>UND</b>	Groupe de Développement des Nations Unies
<b>UNEG</b>	Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation
<b>UNESCO</b>	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
<b>UNSDCF</b>	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework
<b>UNSDG</b>	United Nations Sustainable Development Group
<b>VBG</b>	Violence Basée sur le Genre

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

---

### INTRODUCTION

L'évaluation finale de l'UNDAF 2017-2021, commanditée par son Comité de Pilotage, a pour but de fournir une vision externe et indépendante sur son exécution. Elle se justifie par la nécessité de renforcer les rôles des évaluations en tant qu'instruments de redevabilité et d'apprentissage et ainsi rendre compte des résultats atteints par la mise en œuvre de l'UNDAF.

L'évaluation porte sur les réalisations et les résultats de l'UNDAF 2017-2021 à travers une approche analytique. Elle porte également sur les processus de conception, de mise en œuvre et de coordination tout en tenant compte de l'influence du contexte national.

Les interventions de l'UNDAF 2017-2021 couvrent l'ensemble du territoire national. Les principaux informateurs clés et les partenaires sont en majorité basés au niveau central à Rabat, mais aussi au niveau des régions. Vu le contexte de pandémie, aucune visite de terrain n'a été réalisée et tout le travail de collecte de données a été effectué à distance.

La période étudiée correspond à la période de conception et de mise en œuvre de l'UNDAF, à savoir janvier 2017-décembre 2020 (4 ans). La mise en œuvre de l'UNDAF continue jusqu'à la fin du cycle, en décembre 2021 (1 an).

### MÉTHODOLOGIE ET PROCESSUS

Afin d'appréhender le plus précisément possible la performance de l'UNDAF, une approche mixte (qualitative et quantitative) a été utilisée. Les données qualitatives proviennent principalement des documents relatifs à la formulation, la mise en œuvre et le suivi de l'UNDAF, aux interventions des agences des NU faisant partie de l'UNDAF, aux politiques et stratégies nationales et aux entretiens semi-structurés. Les données quantitatives proviennent essentiellement du système de suivi de l'UNDAF, dont la plateforme UN Info est le principal outil, les éléments budgétaires de l'UNDAF et les statistiques nationales.

L'évaluation finale de l'UNDAF 2017-2021 a priorisé le niveau d'analyse stratégique et, en complément, a mené un bilan des réalisations majeures et des principaux défis de niveau programmatique. L'analyse a été conduite sous les critères recommandés par le Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG) et l'OCDE-CAD, à savoir : (i) pertinence, (ii) efficacité, (iii) efficience, (iv) durabilité, et (v) cohérence, et également (vi) coordination, suivi et évaluation. L'identification des dimensions de la valeur ajoutée de l'UNDAF a été incorporée à l'évaluation.

La conception et la conduite de la mission d'évaluation ont été menées avec une approche participative et inclusive dans la mesure du possible compte tenu de la situation sanitaire due à la COVID 19.

Quatre principales méthodes de collecte de données ont été employées : la revue documentaire (environ 250 documents) et l'exploitation des données de la plateforme UN Info, les entretiens semi-structurés (282 parties prenantes cartographiées, 61 demandes d'entretien, et 50 entretiens menés (82% de taux de réponse) qui représentent 73 personnes interviewées (42% de femmes et 58% d'hommes), un questionnaire en ligne (11,3% de taux de réponse), et une dynamique de groupe en ligne avec l'application Mentimeter. Au-delà de ces quatre principales méthodes, deux restitutions des résultats préliminaires ont permis de collecter et de considérer les commentaires exprimés pour alimenter le rapport de l'évaluation.

Quant à la méthodologie pour l'analyse de l'efficacité, et compte tenu du nombre très élevé d'indicateurs (22 indicateurs d'Effet et 126 indicateurs de Produit), l'estimation de progression des indicateurs par Produit et par Effet a été réalisée en calculant la moyenne pondérée des taux de réalisation par indicateur sur la prévision. Les données proviennent de la plateforme UN Info à la date du 21/03/2021. A cette date, 68% des indicateurs d'Effet ont la valeur de réalisation renseignée dans UN Info et 32% des indicateurs n'étaient pas renseignés, ce qui a conditionné la portée de l'analyse. En concertation entre le Bureau de la Coordinatrice Résidente (BCR) et l'équipe d'évaluation, plusieurs mesures d'atténuation ont été adoptées pour faire face aux nombreuses limitations rencontrées.

## LE CONTEXTE SOCIO ÉCONOMIQUE NATIONAL

Le Royaume du Maroc qui comptait près de 35,6 millions d'habitants en 2019, est organisé territorialement en 12 régions. Lors du dernier recensement général de la population et de l'habitat de 2014, environ 40% de la population vivaient dans les zones rurales, mais il y avait eu sur la dernière décennie une forte évolution du taux d'urbanisation puisque ce taux est passé de 55,1 % en 2004 à 60,3% en 2014. Dans son ensemble le pays a une population qui est jeune : près de la moitié avait moins de 25 ans en 2014 (28,2% de moins de 15 ans et 20% de 15 à 24 ans).

La politique générale du Maroc repose sur trois piliers distincts : la consolidation de la gouvernance publique et la modernisation de l'État, l'obtention d'une croissance économique plus forte et plus stable, à-même de créer des emplois, ainsi que d'assurer la viabilité de ses finances publiques et le renforcement de la cohésion sociale et la lutte contre la pauvreté.

Des politiques économiques prudentes ont permis au Maroc de maintenir un cadre macro-économique stable en dépit des chocs de la fin des années 2000 (crise financière) et du début de la décennie 2010 (crise de la zone euro, volatilité des prix des matières premières et printemps arabe). La croissance annuelle a atteint 3,4% sur la période 2012-2017.

Le Royaume du Maroc a réussi à réduire de manière significative la pauvreté en particulier dans les années 2000 : le taux de pauvreté est passé de 15,3% en 2001 à 4,8% en 2014, de même pour le taux de vulnérabilité qui a baissé de 38,1 % en 2001 à 12,5% en 2014. Par contre les inégalités demeurent fortes. L'indice de Gini a peu évolué sur une longue période et reste élevé : il était de 39,9 en 1985 (puis 40,6 en 2001) et de 39,50 en 2014.

Avec l'adoption de la Constitution de 2011, le Maroc a accordé une attention particulière à la promotion du statut de la femme marocaine et à son autonomisation sociale, économique et politique, via la constitutionnalisation du principe d'égalité en perspective de la parité et la lutte contre toutes les formes de la discrimination et la mise en place de plusieurs mesures. Il est à citer la Stratégie d'Institutionnalisation du Principe de l'Égalité entre les Sexes dans la Fonction Publique (2016-2020), dans le Plan Gouvernemental pour l'Égalité PGE « ICRAM 2 » 2017-2020, et le Plan National Intégré pour l'Autonomisation Économique des Femmes "Maroc-Attamkine" d'ici 2030. Cette attention a été renforcée par la mise en place de l'Autorité de Parité et de Lutte Contre toutes les Formes de Discrimination, du Conseil Consultatif de la Famille et de l'Enfance, ainsi que par la promulgation et l'opérationnalisation de la loi de LCVEF 103.13 et la loi organique de la loi des finances (LOF) pour institutionnaliser la dimension genre au niveau des règles de gestion des finances publiques, entre autres. Malgré ces avancées législatives et structurelles, les inégalités entre les hommes et les femmes persistent encore, tant dans les lois que dans les domaines économique, social, culturel, politique et sexuel. Selon le dernier rapport du Forum Économique Mondial (WEF, de son nom en anglais) 2020 Global Gender Gap Report, le Maroc se classe 143<sup>ème</sup> sur 153 pays et le Rapport sur le Développement Humain montre un Indice d'inégalité de genre (IIG) de 0,454.

En 2020, la crise sanitaire COVID-19 qui a sévi au niveau mondial a dégradé les indicateurs macroéconomiques du pays et elle a révélé davantage les inégalités sociales. Le Maroc a rapidement mis en place une série de mesures conjoncturelles afin de contenir l'épidémie et d'assurer la stabilité de l'économie nationale, de maîtriser les sources d'approvisionnement et de soutenir les secteurs impactés par la crise sanitaire et les couches sociales vulnérables. En matière d'impact de la COVID-19 sur les femmes, le rapport du HCP « Analyse genre de l'impact du coronavirus sur la situation économique, sociale et psychologique des ménages » (février 2021), souligne que, durant le confinement, les ménages dirigés par des femmes ont davantage pâti que ceux dirigés par leurs homologues hommes.

## LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DU ROYAUME DU MAROC

La position géographique du Maroc, au carrefour des civilisations entre l'Afrique, l'Orient et l'Occident, a constitué, tout au long de l'histoire, un avantage pour développer des relations diplomatiques, économiques et culturelles avec un large réseau de pays. Cette position lui confère une portée stratégique grâce à l'ouverture du pays sur le bassin méditerranéen et l'espace Atlantique, ce qui le prédispose à devenir un « hub » économique à l'échelle régionale et internationale notamment pour le commerce, la production et l'investissement. Sur le plan international, le Maroc bénéficie d'une image positive grâce à une diplomatie active basée sur la promotion de la paix, de la tolérance, du dialogue, de l'ouverture, de la coopération mutuellement bénéfique, de la stabilité et de la solidarité. Les atouts du Maroc reposent également sur les

avancées réalisées à travers les multiples réformes sur le plan politique et institutionnel, notamment l'adoption en 2011 d'une nouvelle Constitution qui a posé les bases (i) d'une société plus ouverte, plus démocratique et plus soucieuse du respect des droits humains, (ii) d'un État de droit et d'institutions plus moderne, (iii) d'une meilleure séparation des pouvoirs et (iv) d'une plus grande décentralisation (le chantier de la régionalisation avancée). Les mécanismes et principes fondamentaux affirmés par la Constitution du 1er juillet 2011 définissent un cadre normatif qui représente, en soi, un levier structurant pour la concrétisation de son modèle de développement.

L'évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2017-2021 intervient dans un contexte mondial de crise sanitaire et humaine sans précédents causée par la COVID-19 et au moment où nous entrons dans la « décennie de l'action », à l'échelle mondiale, locale et individuelle, pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD). Les ODD ont été adoptés par la Communauté internationale lors de l'Assemblée Générale des Nations-Unies de septembre 2015, qui appelle à accélérer la mise en œuvre de solutions durables face aux défis majeurs auxquels le monde est confronté, de la pauvreté et de l'égalité des sexes, aux changements climatiques, aux inégalités et à la résorption des écarts financiers, auxquels le Royaume du Maroc s'est fortement engagé.

### LE CADRE DE RÉSULTATS DE L'UNDAF 2017 – 2021

Dans le cadre d'appui au développement économique et social du Maroc, le Gouvernement du Royaume du Maroc et le Système des Nations Unies ont signé le Plan-cadre des Nations Unies d'Aide au Développement (UNDAF) 2017-2021. Il a été élaboré suivant une approche participative et concertée sur la base des quatre principes fondamentaux identifiés par le Groupe de Développement des Nations Unies (UNDG) à savoir : 1) Droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; 2) Développement et résilience durable ; 3) Ne laisser personne pour compte ; 4) Responsabilité.

Ce plan-cadre, qui se veut une réponse conjointe des deux parties et des partenaires concernés aux problématiques de l'inégalité, l'iniquité et de la vulnérabilité, a été préparé sur la base d'une analyse des priorités nationales, des avantages comparatifs du SNU au Maroc et des enseignements tirés de l'évaluation de l'UNDAF 2012-2016. L'UNDAF 2017 - 2021 est aligné avec les principes inscrits dans la Constitution de 2011, les valeurs universelles des droits de l'homme, d'égalité de genre et d'équité, tout en veillant à l'intégration des principes de durabilité, d'inclusion et de résilience tels qu'énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, et des Objectifs de Développement Durable (ODD) les plus conformes aux priorités nationales. Le cycle 2017 – 2021 de l'UNDAF s'aligne également sur le programme gouvernemental 2017-2021.

L'UNDAF 2017 – 2021 est structuré en six domaines stratégiques / effets (en concordance avec les ODD) qui, à son tour, sont déclinés en produits. Les six domaines stratégiques sont comme suit :

1. Gouvernance démocratique et régionalisation avancée
2. Développement inclusif et durable
3. Santé
4. Éducation
5. Inclusion économique, réduction des inégalités et des vulnérabilités
6. Développement rural inclusif, intégré et durable

Pour la mise en œuvre de l'UNDAF 2017-2021, les besoins en ressources financières ont été estimés à environ US\$ 203 millions.

### ARCHITECTURE DE L'UNDAF, COORDINATION, SUIVI ET ÉVALUATION

La conception de l'UNDAF 2017-2021 se présente dans son architecture comme une continuité de l'UNDAF précédent, pertinente et ambitieuse, mais en même temps complexe, avec une certaine fragmentation et des faiblesses dans la construction du cadre de résultats. Le dispositif de coordination est clairement défini, mais à participation, régularité et utilité variables. En outre, l'évaluation révèle le rôle limité de la société civile dans la conception de l'UNDAF et dans ses structures de gouvernance.

L'outil principal du système de suivi (UN Info) présente un grand potentiel mais, il est alimenté de manière irrégulière, apporte une multitude de données peu « parlantes » et peu d'information stratégique. Le système

de reporting de l'UNDAF est basé sur deux logiques déconnectées (progression des indicateurs et exécution budgétaire) ce qui impacte sur le suivi stratégique pour la prise de décision et sur la redevabilité de l'UNDAF.

## PERTINENCE

L'UNDAF 2017-2021 présente un niveau élevé de pertinence car il répond aux besoins des populations vulnérables et marginalisées et démontre un bon alignement avec les priorités du développement du Maroc et avec ses engagements au niveau international et régional (notamment la mise en place des ODD à l'horizon 2030). Ainsi, et malgré les scores faibles obtenus en matière d'intégration de la dimension genre en tant que thématique transversale, l'UNDAF est développé avec une attention et un respect des principes programmatiques des Nations Unies et des orientations de l'UNSDG.

Durant la période marquée par le COVID-19, les partenaires clés de l'UNDAF ont démontré une forte flexibilité à travers la réorientation de l'UNDAF vers le soutien des populations les plus touchées par les impacts néfastes de la pandémie et une capacité d'adaptation pour répondre aux demandes et questions émergentes.

La pertinence de l'UNDAF 2017-2021 par rapport à la dimension territoriale montre des résultats mitigés. Sur le plan positif, le territoire est pris en compte dans les effets, les indicateurs, les produits et les interventions. Toutefois, le ciblage des territoires n'est pas fait selon des cartes de vulnérabilité et des indicateurs de développement.

## CONFORMITÉ AUX PRINCIPES PROGRAMMATIQUES

Le principe de « ne laisser personne pour compte » est reflété dans les efforts pour l'identification et ciblage des populations vulnérables ciblées par l'UNDAF. Dans le cadre du Bilan Commun de pays (BCP) une analyse détaillée des groupes marginalisés et l'identification et la connaissance des besoins de ces groupes sont le fruit la prise en compte des rapports élaborés par des institutions nationales spécialisées.

L'analyse de la prise en compte du principe « droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes » démontre des résultats mitigés. Lors de la conception de l'UNDAF une grande sensibilité a été accordée à ce principe à travers l'intégration de deux effets (Effet 1 et Effet 5). En outre, la présence d'un Groupe Thématique Genre (GTG), révèle l'importance accordée à la transversalité de l'approche genre. Toutefois, l'analyse de la matrice des résultats réalisée dans le cadre de l'exercice UNCT SWAP Gender Equality Scorecard en 2018 montre que seulement 26 indicateurs sur 124 peuvent être considérés comme sensibles au genre, soit 21%, avec ainsi, des insuffisances en matière d'intégration transversale du genre.

Pour le principe de « durabilité et résilience », l'analyse de la matrice des résultats de l'UNDAF 2017-2021 et les entretiens menés avec les parties prenantes montrent que seuls des éléments d'intégration de la durabilité sont pris en considération.

Le principe de « l'éthique de responsabilité », se reflète dans l'intégration des produits, notamment dans l'effet 1 qui visent le soutien des institutions publiques nationales et régionales. Toutefois, l'UNDAF ne prévoit pas des mesures pour assurer une implication des bénéficiaires finaux. En plus de ces questions, l'UNDAF a été élaboré selon une approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et une grande importance a été accordée au volet de renforcement des capacités nationales. Finalement, les structures de gouvernance de l'UNDAF 2017-2021 démontrent le partage de la responsabilité entre la partie nationale et le SNU à travers la coprésidence des instances de gouvernance de l'UNDAF. Toutefois, la société civile n'est pas représentée dans les structures de gouvernance de l'UNDAF, bien qu'elle soit prévue dans le dispositif de gouvernance du document signé par le Gouvernement et le SNU.

## COHÉRENCE

La cohérence interne du cadre de résultats est claire en termes d'articulation avec les priorités nationales et les ODD mais moins évidente en termes de mécanismes et outils techniques de synergie entre les interventions de l'UNDAF. L'analyse de la cohérence externe de l'UNDAF montre une bonne compatibilité avec les interventions des autres partenaires techniques de coopération au Maroc.

## EFFICACITÉ

L'UNDAF 2017-2021 a permis d'appuyer les partenaires nationaux et accompagner les grands chantiers du développement humain au Maroc, dans un contexte en mutation rapide. Dans le cadre de l'UNDAF, une large panoplie d'actions a été mise en place visant principalement le renforcement des capacités et l'introduction d'innovations dans les politiques et programmes en lien avec le développement humain, à travers la coopération entre les agences du SNU et leurs partenaires nationaux et, dans une moindre mesure, à travers des actions conjointes de plusieurs agences. Cependant, les défis du système de suivi, y compris le fait qu'un tiers des indicateurs d'Effet n'est pas renseigné et que l'analyse de ces indicateurs correspond à la période 2017-2020, rendent difficile une appréciation bien fondée et complète de l'efficacité de l'UNDAF.

## EFFICIENCE

En absence d'une stratégie UNDAF 2017 – 2021 de mobilisation de fonds, les agences ont réussi à assurer le financement de leurs actions. Le « label NU » permet aux acteurs institutionnels de mobiliser d'autres partenaires et, dans certains cas, des ressources additionnelles (« effet levier »). Le montant de la grande majorité des actions du SNU, le développement modeste des programmes conjoints et certaines limitations dans la gouvernance de l'UNDAF ont rendu difficile l'optimisation des ressources et la mutualisation des efforts.

## VIABILITÉ

Les actions appuyées par les agences sont en général bien ancrées dans les systèmes et les programmes nationaux. En revanche, la faible visibilité et connaissance de l'UNDAF ont limité son appropriation nationale. Dans certains cas, la « logique de projet » dominante atténue l'appropriation effective des actions par opposition aux interventions exécutées directement par les départements.

## VALEUR AJOUTÉE DE L'UNDAF 2017 – 2021

L'UNDAF a servi de passerelle entre les expériences locales et mondiales dans des thématiques clés du développement humain, a facilité les échanges entre le Maroc et des pays tiers, la génération de données, la mise à disposition d'expertises techniques de qualité, le transfert et partage de connaissances et les espaces de dialogue et plaidoyer auprès des instances nationales.

## CONCLUSIONS

### Conclusions de niveau stratégique

- C1) L'engagement national envers l'Agenda 2030, mis en évidence par l'implication d'un large éventail d'instances nationales centrales et régionales, a permis à l'UNDAF 2017 – 2021 de contribuer aux progrès dans l'atteinte de certains indicateurs nationaux en lien avec les ODD, ce qui représente une opportunité pour consolider la position du Maroc comme pays de référence en matière de développement humain.
- C2) Dans le cadre de l'UNDAF, le SNU a joué un rôle clé pour apporter un soutien technique de qualité aux politiques et programmes publics en lien avec le développement humain, renforcer les capacités nationales, contribuer à la génération des données probantes, faciliter la coopération Sud-Sud et triangulaire et suivre les progrès vers l'atteinte des ODD. Dans un contexte marqué par les travaux de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement et l'impact de la COVID-19, le SNU au Maroc bénéficie d'une position unique pour accompagner le pays à faire face aux défis clés en matière de développement humain et aussi aux transformations économiques et sociales découlant de la pandémie.
- C3) L'UNDAF a eu la réactivité et les mécanismes pour s'adapter aux priorités nationales émergentes (p.ex: jeunesse), réagir à une crise humaine sans précédent et appuyer, dans la limite des moyens disponibles, la riposte nationale à la COVID-19 (p.ex: Projet UN COVID-19 MPTF). Il existe un consensus général au niveau des partenaires nationaux sur l'alignement de l'UNDAF avec les priorités et lignes directrices du gouvernement et la flexibilité du SNU pour répondre aux demandes nationales.

- C4) La connaissance et l'appropriation de l'UNDAF, en tant que cadre stratégique de coopération et réponse conjointe des partenaires nationaux et du SNU aux défis du développement humain, semblent avoir été variables. La communication limitée autour de l'UNDAF et la prééminence de l'interlocution directe (départements – agences du SNU), privilégiée depuis longtemps, a rendu difficile la mise en valeur de la coopération multi-agence et la concrétisation de la vision de partenariat stratégique portées par l'UNDAF.
- C5) Le budget total de l'UNDAF est modeste, surtout en comparaison avec les contributions financières d'autres partenaires techniques et financiers internationaux, présente des interventions stratégiques, programmes et projets de montants très variables, mais en général bien ciblés et avec des expertises techniques reconnues comme étant de haut niveau.

### Conclusions de niveau organisationnel

- C6) Le Maroc a été pionnier dans l'adoption d'UN Info comme outil de pilotage stratégique pour la planification et le suivi de l'UNDAF. Cependant, malgré les investissements, la fonction de pilotage a été limitée car les revues annuelles, réalisées avec une fréquence irrégulière, et le système de suivi ne sont capables d'apprécier que partiellement les contributions aux changements transformationnels (niveau « effets »). En particulier, le potentiel d'UN Info n'est pas complètement exploité en raison de sa dépendance des données des systèmes d'information nationaux, les limitations des indicateurs d'effet, la qualité variable des données, une saisie irrégulière, la perception de duplication avec les systèmes de reporting des agences du SNU, et les départs non remplacés (ou remplacés tardivement) des spécialistes et points focaux de suivi et évaluation dans certaines agences.
- C7) L'UNDAF s'est doté de mécanismes de coordination (Groupes thématiques, Programmes conjoints, Groupe de Gestion et Groupe Communication) et de Suivi & Evaluation (GTSE) structurés qui, malgré une certaine complexité et fonctionnement variable, ont contribué aux synergies entre agences et entre interventions, ainsi que l'intégration du genre de manière transversale.
- C8) L'UNDAF 2017 – 2021 a fait des efforts pour capitaliser sur les apprentissages de l'UNDAF précédent. Certaines agences ont investi décisivement dans une culture évaluative et certains partenaires nationaux se sont engagés dans une dynamique d'évaluation des politiques ou programmes nationaux en lien avec le développement humain. Cependant, la mise en œuvre de certaines recommandations de l'EFI précédente s'est diluée progressivement et la culture évaluative et d'apprentissage continu parmi les agences du SNU et les partenaires nationaux n'est pas généralisée ni systématique.

### Conclusions de niveau programmatique

- C9) Le SNU a appuyé les initiatives des partenaires nationaux en matière de « modélisation » d'actions avec un potentiel de généralisation ou d'intensification (« scale-up »), qui ont contribué à introduire des innovations ou des changements dans des programmes publics (p.ex : éducation inclusive, école de la 2<sup>ème</sup> chance, budgétisation sensible au genre). Parmi les modalités de coopération entre le SNU et le Gouvernement du Maroc, le transfert de connaissances, le renforcement des capacités, le partage d'expériences internationales et le plaidoyer sont des éléments valorisés par l'ensemble des partenaires nationaux (institutions, OSC).
- C10) L'approche droits humains est bien ancrée dans les effets de l'UNDAF à travers le ciblage des droits fondamentaux dans les actions appuyées par le SNU. Cependant, l'analyse a montré des insuffisances dans la transversalisation du genre, notamment avec seulement 21% des indicateurs considérés sensibles (Gender Scorecard) ; par ailleurs, l'absence d'un budget sensible au genre et d'indicateurs désagrégés (p.ex: jeunes, handicap, migration) dans la formulation et le suivi de l'UNDAF empêchent l'analyse de sa contribution à la réduction des vulnérabilités.
- C11) La dimension territoriale est présente dans l'UNDAF et à travers le ciblage de certaines régions et zones géographiques en fonction de la thématique traitée (par exemple, développement territorial de bassins versants ou d'oasis). Cependant, la prise en compte de critères d'inclusion et de vulnérabilité multidimensionnelle au niveau territorial est moins évidente.

- C12) L'écosystème UNDAF a intégré de manière limitée d'autres acteurs clés du développement humain et du riche tissu social et économique national actuel (société civile, secteur privé, universités, *think tanks*, autres acteurs sociaux), en particulier dans le dispositif de suivi.

## RECOMMANDATIONS

### Recommandations de niveau stratégique

#### UNSDCF

- R1) Le prochain UNSDCF se base sur le nouveau modèle de développement national, et prend en considération les défis majeurs découlant de l'examen volontaire des ODD et les analyses sur l'impact économique, social et sanitaire de la COVID-19 au Maroc.
- R2) Le développement durable et inclusif apparaît comme un axe central de réflexion pour la définition du nouveau UNSDCF qui pourrait englober, à titre indicatif, les domaines suivants :
  - Relance post COVID-19 (économie numérique, industrialisation, emploi) ;
  - Capital humain et inclusion (bien-être, jeunesse, personnes âgées, femmes, migrants) ;
  - Résilience des systèmes (protection sociale, santé et riposte aux crises, éducation, énergie, télécommunications, etc.) ;
  - Innovation ;
  - Gouvernance et institutionnalisation de l'évaluation des politiques et programmes publiques ;
  - Cohésion territoriale ;
  - Coopération Sud-Sud et triangulaire.
- R3) L'élaboration du nouveau UNSDCF est accompagnée d'une stratégie de financement et une identification de synergies (techniques et financières) avec d'autres partenaires internationaux engagés à appuyer les initiatives nationales clés en matière de développement humain.

#### Gouvernance UNSDCF

- R4) L'UNSDCF adopte une architecture plus simple et efficiente, aussi bien en termes du cadre de résultats (réduction et qualité du nombre d'effets, produits, « key activities », indicateurs) que de mécanismes de coordination (révision des revues annuelles, optimisation des comités et du rôle du BCR).
- R5) L'UNSDCF intègre, durant toutes ses phases, une présence plus ample et structurée de la société civile, le monde universitaire, le secteur privé et d'autres acteurs sociaux (p.ex. : *think tanks*, organisations professionnelles) dans les mécanismes de conception, gouvernance, mise en œuvre et suivi.

### Recommandations de niveau organisationnel

#### Système de suivi-évaluation de l'UNSDCF

- R6) L'ensemble des parties prenantes de l'UNSDCF, agences et partenaires institutionnels, conçoivent des indicateurs de valeur stratégique, alignés avec le système (ou sous-systèmes) des statistiques nationales, suffisamment représentatifs des axes d'intervention et disponibles nationalement. Par ailleurs, les partenaires nationaux contribuent et s'impliquent systématiquement dans le suivi, le reporting et la communication sur l'UNFSCF, accompagnés par le GTSE en tant qu'acteur central et techniquement préparé pour le suivi de l'UNDAF et le Groupe Communication. Dans ce cadre, le GTSE est doté de moyens et d'autorité pour jouer pleinement ce rôle central.
- R7) Le pilotage stratégique de l'UNSDCF, basé sur des données nationales bien fondées et émanant d'un système de S&E performant, devient une fonction clé de l'UNCT et du BCR. Les agences du SNU investissent (expertise, moyens, sensibilisation) dans UN Info en tant qu'outil de pilotage stratégique partagé et de communication de l'UNSDCF (face aux partenaires, société et bailleurs). Par ailleurs, un

exercice d'harmonisation des systèmes de suivi et reporting des agences avec UN info est mené afin d'homogénéiser le reporting et de réduire les duplications entre systèmes.

- R8) Les agences investissent dans la fonction de suivi et évaluation (professionnalisation) et les partenaires s'engagent dans l'évaluation de l'impact des politiques et programmes publics appuyés dans le cadre de l'UNSDCF, afin de renforcer la capitalisation des apprentissages et la redevabilité. Dans ce cadre, les bénéficiaires finaux (en particulier les collectifs les plus vulnérables) participent dans le S&E de l'UNSDCF.

### **Recommandations de niveau programmatique**

#### **Programmation conjointe**

- R9) L'UNSDCF mutualise les moyens et optimise les synergies découlant des mécanismes de programmation conjointe, à travers les Groupes thématiques, les Groupes de résultats et les Programmes Conjoints, afin de renforcer l'efficacité et l'efficience de son appui à l'action gouvernementale.

#### **UNSDCF et planification nationale**

- R10) La programmation de l'UNSDCF, y compris les plans d'action des agences du SNU et les partenaires nationaux, s'aligne avec les outils et les cycles de planification des politiques et budgets nationaux et territoriaux (p.ex. : Loi de Finances, Projets de Performance ministériels, Programmes de Développement Régionaux, Programmes de Développement Provinciaux, Plans d'Actions Communaux), afin de renforcer l'ancrage des initiatives conjointes dans la gestion publique et les priorités gouvernementales.

#### **Territorialisation et inclusion**

- R11) L'UNSDCF renforce l'action conjointe au niveau de deux ou trois régions prioritaires en fonction des critères de vulnérabilité multidimensionnelle (« convergence géographique »).
- R12) L'UNSDCF renforce l'approche genre dans toutes ses actions, niveaux et dimensions en intégrant l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes de manière spécifique et transversale, le caractère inclusif des politiques et programmes publics et accorde une importance particulière aux questions émergentes (p.ex.: anticipation de phénomènes tels que le vieillissement ou le changement climatique, conséquences et changements induits par la crise COVID-19), s'alignant avec le nouveau modèle de développement.

## 1. INTRODUCTION

### 1.1 BUT ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

1. L'évaluation finale de l'UNDAF 2017-2021, commanditée par son Comité de Pilotage, a pour but de fournir une vision externe et indépendante sur son exécution. Elle se justifie par la nécessité de renforcer les rôles des évaluations en tant qu'instruments de redevabilité et d'apprentissage et ainsi rendre compte des résultats atteints par la mise en œuvre de l'UNDAF. Les objectifs, établis par les TdR, sont les suivants :

1	Évaluer la contribution de l'UNDAF : i) Aux priorités nationales de développement, ii) A l'atteinte des objectifs de l'Agenda 2030 (ODD) et, iii) Aux progrès réalisés par le Royaume du Maroc dans la mise en œuvre des principaux engagements internationaux et régionaux, en mettant l'accent sur l'égalité des sexes et les droits humains.
2	Évaluer l'efficacité avec laquelle les partenaires de l'UNDAF ont mis en œuvre les six effets de l'UNDAF 2017- 2021 et les principes de programmation des Nations Unies.
3	Évaluer comment les mécanismes de gestion, de coordination et d'exécution mises en œuvre par l'UNCT ont soutenu la mise en œuvre de l'UNDAF 2017-2021.
4	Déterminer les leçons apprises de la mise en œuvre de l'UNDAF et formuler des recommandations concrètes à prendre en compte dans le prochain cadre de coopération pour le développement durable (UNSDCF).

### 1.2 PORTÉE DE L'ÉVALUATION

#### 1.2.1 FOCUS PROGRAMMATIQUE

2. L'évaluation porte sur les réalisations et les résultats de l'UNDAF 2017-2021 à travers une approche analytique (voir Méthodologie et processus). L'évaluation porte également sur les processus de conception, de mise en œuvre et de coordination tout en considérant l'influence du contexte socio-économique et politique nationale.

#### 1.2.2 COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

3. Les interventions de l'UNDAF 2017-2021 couvrent l'ensemble du territoire national. Les principaux informateurs clés et les partenaires sont en majorité basés au niveau central à Rabat, mais aussi dans les régions. Vu le contexte de pandémie, aucune visite de terrain n'a été réalisée et tout le travail de collecte de données a été effectué à distance (voir Limites de l'évaluation).

#### 1.2.3 PÉRIODE ÉVALUÉE

4. La période étudiée correspond à la période de conception et de mise en œuvre de l'UNDAF, à savoir janvier 2017 - décembre 2020 (4 ans). La mise en œuvre de l'UNDAF continue jusqu'à la fin du cycle, en décembre 2021 (1 an). A cet effet, l'évaluation tient compte à la fois des résultats obtenus et de ceux qui seront potentiellement achevés à la fin du cycle.

### 1.3 MÉTHODOLOGIE ET PROCESSUS

#### 1.3.1 APPROCHE GLOBALE

5. Afin d'appréhender le plus précisément possible la performance, une approche combinée dite approche mixte (qualitative et quantitative) a été utilisée. Les données qualitatives proviennent principalement des documents relatifs à la formulation, la mise en œuvre et le suivi de l'UNDAF, aux interventions des

agences des NU faisant partie de l'UNDAF, aux politiques et stratégies nationales et aux entretiens semi-structurés. Les données quantitatives proviennent essentiellement du système de suivi de l'UNDAF, dont la plateforme UN Info est le principal outil et, des statistiques nationales.

6. La conception et la conduite de la mission d'évaluation ont été menées avec une approche participative et inclusive dans la mesure du possible, compte tenu de la situation sanitaire due à la COVID 19. L'approche participative permet de favoriser l'apprentissage et l'appropriation des résultats. Ainsi, l'échantillonnage des informateurs clés a cherché à être le plus complet et représentatif possible dans les limites de l'information disponible et du temps alloué à la phase de collecte de données. En outre, les deux restitutions de l'analyse préliminaire ont été programmées pour l'échange et l'analyse constructive entre l'équipe de l'évaluation et les principales parties prenantes. Par ailleurs, les bénéficiaires des interventions n'ont pas été impliqués dans le processus de l'évaluation, ce qui s'explique par les limitations des déplacements et des rassemblements dus à la crise sanitaire, les difficultés dans l'élaboration de la cartographie de parties prenantes et, finalement, par la portée de l'évaluation, principalement vouée à l'analyse du positionnement stratégique et des mécanismes de coordination et de gestion de l'UNDAF.
7. L'évaluation intègre de manière transversale l'analyse des principes programmatiques du Groupe de Développement des Nations Unies (UNDG), à savoir : (i) les droits humains, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, (ii) le développement et résilience durable, (iii) ne laisser personne pour compte, (iv) la responsabilité. Une question de l'évaluation y est dédiée.

### 1.3.2 CRITÈRES D'ÉVALUATION

8. L'évaluation finale de l'UNDAF 2017-2021 a priorisé le niveau d'analyse stratégique et, en complément, a mené un bilan des réalisations majeures et des principaux défis de niveau programmatique. A chaque niveau est attribué une palette de critères d'évaluation permettant d'orienter l'analyse par rapport aux différents aspects et sous une variété d'angles de vue. L'analyse a été conduite sous les critères recommandés par le Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG) et l'OCDE-CAD, à savoir : (i) pertinence, (ii) efficacité, (iii) efficacité, (iv) durabilité, et (v) cohérence, et également (vii) coordination, suivi et évaluation.
9. L'identification des dimensions de la valeur ajoutée de l'UNDAF a été incorporée à l'évaluation car l'analyse de l'impact (en termes de changements sociaux et d'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires) n'est pas mesurable à travers ce type d'évaluations. D'abord, tous les programmes et projets mis en œuvre dans le cadre de l'UNDAF (et appuyés par le SNU) sont ancrés dans les institutions nationales et visent le renforcement ou l'introduction d'améliorations et d'innovations dans les politiques et services publics nationaux en lien avec le développement humain. Par conséquent, l'analyse de l'impact comporterait une portée et une conception de l'évaluation différentes et la coparticipation active des instances nationales mandatées pour l'évaluation de l'action publique. Deuxièmement, l'analyse de la contribution des actions de la coopération internationale à l'évolution des indicateurs dans les différents domaines du développement humain (p. ex. : éducation, santé, inclusion, environnement, etc.) nécessite une approche méthodologique similaire à la recherche en sciences sociales (p.ex. : modèles expérimentaux, quasi expérimentaux ou non expérimentaux), qui se situe en dehors de la portée d'une évaluation de l'UNDAF. Enfin, l'UNDAF 2017-2021 représente un cadre de coopération stratégique conjoint entre le Gouvernement du Maroc et le SNU qui est alimenté par de multiples interventions, programmes et projets - environ 300 pour la période 2017 – 2020 – ce qui se situe en dehors du périmètre d'une évaluation de niveau stratégique.

### 1.3.3 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

10. Quatre (4) principales méthodes de collecte de données ont été employées :

#### **La revue documentaire et l'exploitation des données de la plateforme UN Info**

La revue documentaire a permis dans un premier temps de prendre connaissance de la conception et de la mise en œuvre de l'UNDAF, des budgets alloués aux différents effets et d'établir une cartographie des parties prenantes, afin de déterminer les informateurs clés à contacter, en concertation avec l'équipe de gestion de l'évaluation. L'élaboration de la cartographie des parties prenantes a supposé plus de difficultés que prévu, car un listing exhaustif d'une base de données avec les acteurs clés et partenaires par effet ou groupes

thématiques n'était pas disponible, ce qui a retardé le processus de l'évaluation et a limité l'inclusion d'un plus grand nombre de représentants des secteurs académiques ou privés, entre autres.

Pendant la phase d'analyse, la revue documentaire (voir liste des documents consultés en annexe) a servi à collecter des données pour apporter des réponses aux questions d'évaluation, ainsi que de cerner l'environnement institutionnel et stratégique dans lequel l'UNDAF a opéré et à apprécier les progrès, les contraintes et les obstacles qui ont surgi lors de l'exécution de l'UNDAF.

### Les entretiens semi-structurés

Les entretiens semi-structurés (voir liste des personnes interviewées consultés en annexe) ont été réalisés sur la base d'un guide d'entretien et avec un échantillonnage d'informateurs clés, représentatifs des différents effets et secteurs, accordé avec le BCR. La sélection a été réalisée sur la base de la reconstruction de la cartographie des parties prenantes par Effet, par Groupe thématique et par Programme conjoint (voir Organigramme UNDAF et SNU en annexe) et en priorisant la représentativité et l'importance du rôle joué par chacun des acteurs.

Compte tenu de la situation liée à la pandémie de COVID 19, tous les entretiens ont été menés en mode virtuel par le canal de médias sociaux qui assurent la confidentialité des conversations à travers la technologie de chiffrement de bout en bout (Skype, WhatsApp, Zoom).

### Un questionnaire en ligne

Afin de donner la possibilité à une plus large participation dans le processus d'évaluation, et comme mesure de mitigation des difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la cartographie et de la programmation des entretiens, un questionnaire en ligne a été envoyé à un total de 113 informateurs clés identifiés en concertation avec l'équipe de gestion de l'UNDAF et pendant les entretiens (« approche boule de neige »). Ces informateurs sont des personnes impliquées dans la mise en œuvre des interventions de l'UNDAF au niveau des partenaires institutionnels -soit au niveau central ou régional -, quelques OSC et partenaires du secteur académique et des agences des NU. Le questionnaire a été paramétré sur *Google Forms* pour faciliter la collecte des données quantitatives, mais le taux de réponse ayant été faible pour une analyse statistique (9,7% de taux de réponse sur 113 envois et 11,3% sur 97 envois aboutis), les données obtenues ont été utilisées qualitativement.

### Une dynamique de groupe

Une discussion de groupe en mode virtuel a pu être organisée profitant d'une réunion du Groupe de Travail de Suivi et Évaluation (GTSE). L'application *Mentimeter* a été utilisée pour recueillir également des réponses avec une garantie d'anonymat.

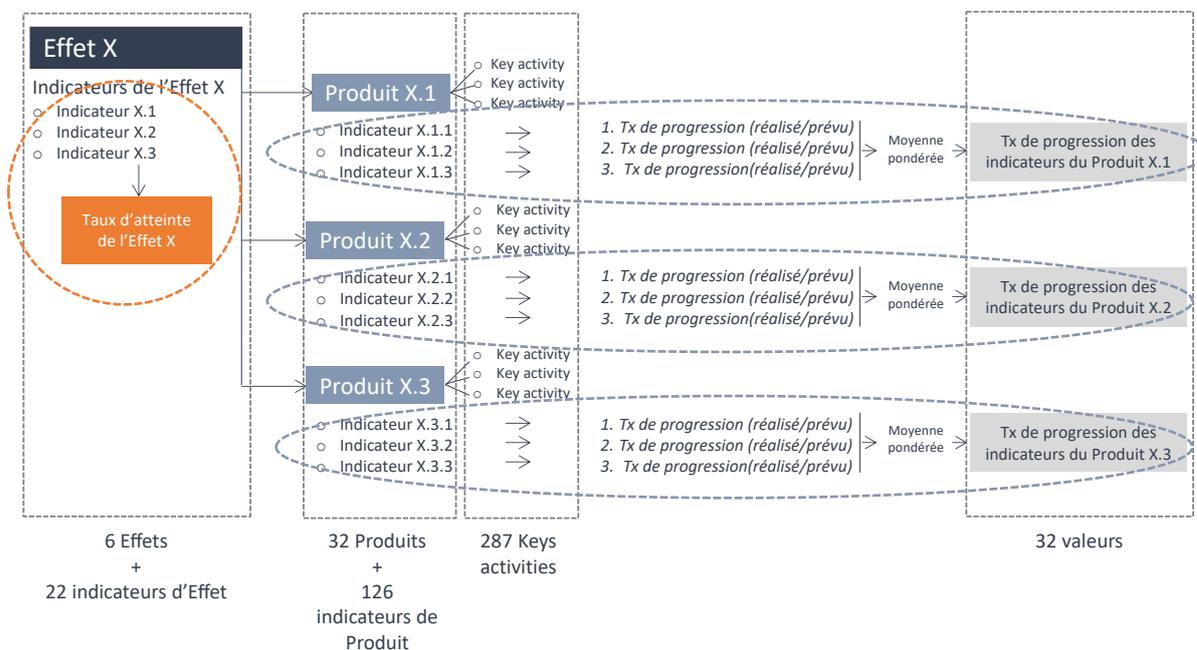
Tableau 1. Synthèse des méthodes et outils de collecte de données

MÉTHODE	OUTIL	DÉTAIL
Revue documentaire et exploitation des données de la plateforme UN Info	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents du SNU</li> <li>Documents des partenaires et acteurs nationaux</li> <li>Plateforme UN Info</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>250 documents approx.</li> </ul>
Entretien semi-structuré	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guide d'entretien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>282 parties prenantes cartographiées</li> <li>61 demandes d'entretien</li> <li>50 entretiens (82% de taux de réponse)</li> <li>73 personnes (42% F -58% H)</li> <li>15 agences des UN et le BCR</li> <li>14 partenaires institutionnels</li> <li>7 OSC</li> <li>2 PTF</li> <li>1 partenaire secteur de la recherche</li> </ul>

<b>Questionnaire en ligne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Application on-line (<i>Google Forms</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>113 envois</li> <li>16 adresses introuvables</li> <li>11 réponses (11,3% de taux de réponse)</li> </ul>
<b>Dynamique de groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Application on-line (<i>Mentimeter</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membres du Groupe de Travail de Suivi et Évaluation (GTSE) de l'UNDAF 2017-2021</li> </ul>

11. Au-delà de ces quatre principales méthodes, deux restitutions des résultats préliminaires ont permis de collecter et de considérer les commentaires exprimés pour alimenter le rapport de l'évaluation. La première restitution « à chaud » a été réalisée le 24 mars 2021, en présentiel, auprès du SNU au Maroc, saisissant l'occasion de leur atelier interne pour la priorisation des axes stratégiques d'intervention dans le contexte de la planification et la formulation du nouveau cadre de coopération UNSDCF 2022-2026. Toutes les agences des NU au Maroc et le BCR étaient présents. L'objectif de cette restitution a été de fournir des éléments fondés et indépendants pour la réflexion en complément du bilan commun de pays (CCA) réalisé en parallèle. Une deuxième restitution a eu lieu, cette fois-ci à distance, le 13 avril 2021, pour le Comité de direction de l'évaluation. Étaient présents tous les co-présidents des Effets, le Ministère des Affaires Étrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant à l'Étranger (MAECAMRE) et le BCR.
12. Quant à l'analyse de l'efficacité, et compte tenu du nombre très élevé d'indicateurs (22 indicateurs d'Effet et 126 indicateurs de Produit), l'estimation de progression des indicateurs par Produit et par Effet a été réalisée en calculant la moyenne pondérée des taux de réalisation par indicateur sur la prévision, tel que présenté dans le schéma suivant (Figure 1). Les données proviennent de la plateforme UN Info à la date du 21/03/2021.

Figure 1. Explication de la méthode utilisée pour estimer la progression des indicateurs de Produit et d'Effet



Source : élaboration propre.

13. Les indicateurs d'Effet se basant sur des données nationales (excepté l'indicateur 2 de l'Effet 5), le niveau de progression n'a pas de lien direct avec les interventions stratégiques, programmes et projets, dès lors, le taux de réalisation a été calculé sur les valeurs de réalisation renseignées (15 indicateurs sur 22 ; voir tableau ci-dessous, Tableau 2).

Tableau 2. Classement des indicateurs d'Effet selon leur statut de renseignement

	Indicateurs d'effet 22							
Nombre d'indicateurs dont la valeur de référence est renseignée ou non renseignée.	Renseignée 20				Non renseignée 2			
Nombre d'indicateurs dont la valeur cible est renseignée ou non renseignée.	Renseignée 18		Non renseignée 2		Renseignée 1		Non renseignée 1	
Nombre d'indicateurs dont la valeur de réalisation est renseignée ou non renseignée.	Renseigné 13	Non renseigné 5	Renseigné -	Non renseigné 2	Renseigné 1	Non renseigné -	Renseigné 1	Non renseigné -

Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

14. Les indicateurs de Produit découlant des résultats de la mise en œuvre des interventions stratégiques, programmes et projets de l'UNDAF 2017-2021, le taux de réalisation a été calculé sur l'ensemble des indicateurs de chaque produit. Par conséquent, il a été assumé qu'une valeur de progrès non renseignée équivalait à une valeur nulle lorsque la valeur cible était renseignée.
15. Lors de l'analyse, le contexte de mise en œuvre a été pris en compte, en particulier le contexte lié à la pandémie de la COVID 19 et ses répercussions sur les différentes actions et modalités de travail.
16. L'analyse globale des données collectées a été réalisée sur la base de constats soumis à un processus de triangulation, c'est-à-dire par une comparaison croisée des différentes méthodes de collecte de données et par un recoupement des informations obtenues auprès des différentes sources. La triangulation des points de vue récurrents permet de valider les principaux constats à partir desquels les principales conclusions sont tirées et les recommandations sont proposées.

#### 1.3.4 LIMITES RENCONTRÉES ET MESURES D'ATTÉNUATION

17. Ci-dessous sont présentées les principales limites auxquelles l'évaluation a dû faire face et sont détaillées les mesures d'atténuation adoptées.

LIMITES	MESURES D'ATTÉNUATION
<p><u>Évaluation à distance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dans le contexte de crise sanitaire actuel, toutes les étapes du processus de l'évaluation ont été menées à distance. Ceci a affecté principalement la collecte de données, avec l'absence de visites de terrain et d'entretiens avec des bénéficiaires finaux des programmes appuyés.</li> </ul> <p><u>Cartographie des parties prenantes partielle et temps limité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o La reconstruction de la cartographie des parties prenantes a été complexe à élaborer, même avec l'appui du BCR et l'obtention de l'information concernant les informateurs clés à contacter a pris plus de temps que prévu pendant la phase de cadrage. L'identification des parties prenantes dans le secteur privé, associatif ou académique a été particulièrement modeste. Ainsi, la période pour réaliser les entretiens semi-structurés a été établie pour trois semaines et l'éventualité de réaliser des visites de terrain a été</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prolongation de 2 semaines pour la collecte des données (réalisation des entretiens semi-structurés).</li> <li>▪ Relances aux informateurs clé pour obtention des entretiens et adaptation à leurs disponibilités</li> <li>▪ Trois consultants pour la réalisation des entretiens : au-delà des deux consultants principaux, la consultante d'appui a également été disponible pour les entretiens.</li> <li>▪ Révision des PVs de réunions des Groupes d'effet, messages aux co-présidents des groupes d'effet, groupes thématiques, afin d'élargir (et valider) la cartographie des parties prenantes. Mise à disposition de l'évaluation du réseau de</li> </ul>

écartée. De même, il n'y a pas eu de dynamiques de groupes avec des bénéficiaires, puisqu'il aurait fallu réaliser la sélection d'une zone ou d'un ou plusieurs programmes parmi les environ 300 interventions attribuées à l'UNDAF, ce qui sort de la portée de l'évaluation principalement par le temps donné (ainsi que par les ressources).

#### Information disponible limitée

- L'UNDAF ayant encore une année d'exécution, les données, principalement quantitatives, ne sont pas consolidées et la plateforme de planification et de suivi UN Info est en actualisation continue.
- Uniquement trois évaluations de programme pays d'agences ont été mises à disposition de l'équipe d'évaluation.
- Concernant les programmes conjoints, aucune évaluation ni rapport de suivi a été disponible.
- Les revues annuelles et les rapports annuels de l'UNDAF sont de caractère principalement descriptif et de communication et pas de caractère analytique. En outre, uniquement les documents correspondant à 2017 et 2018 ont été disponibles, la revue 2019-2020 étant en cours pendant la phase de collecte de donnée de la présente évaluation.
- Une majorité des indicateurs d'effet et de produit relèvent de sources nationales avec une grande variabilité dans les délais et la régularité de la génération ou de la publication des données.

contacts personnels des membres de l'équipe d'évaluation.

- À la suite de la première sélection d'informateurs clés, un élargissement a été réalisé pour compenser les absences de réponse et avoir un échantillon le plus large et représentatif possible.
- Élaboration d'une enquête en ligne pour élargir le nombre d'informateurs clés. Le questionnaire en ligne a été envoyé à une première sélection d'informateurs clés, puis à d'autres personnes suivant l'approche « boule de neige ».
- Pour ce qui est des données quantitatives (progression des indicateurs, exécution budgétaire), une analyse détaillée du contenu d'UN Info a été réalisée, avec des discussions et triangulation prenant en considération d'autres sources disponibles par le BCR, en temps réel.

### **1.3.5 PLAN DE TRAVAIL**

18. Le plan de travail est présenté sous forme de diagramme de Gantt (voir Annexe 8).

## 2. CONTEXTE NATIONAL

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

19. Le Royaume du Maroc qui comptait près de 35,6 millions d'habitants en 2019<sup>1</sup>, est organisé territorialement en 12 régions. Lors du dernier recensement général de la population et de l'habitat de 2014, environ 40% de la population vivaient dans les zones rurales, mais il y avait eu sur la dernière décennie une forte évolution du taux d'urbanisation puisque que ce taux est passé de 55,1 % en 2004 à 60,3% en 2014<sup>2</sup>. Près de la moitié de la population se concentre alors dans les régions du Grand Casablanca -Settat, de Rabat-Salé Kenitra et de Marrakech -Safi, et au total 70,2% de la population marocaine vit dans cinq régions dont la population dépasse les trois millions d'habitants chacune. Dans son ensemble le pays a une population qui est jeune : près de la moitié avait moins de 25 ans en 2014 (28,2% de moins de 15 ans et 20% de 15 à 24 ans).
20. La politique générale du Maroc repose sur trois piliers distincts : La consolidation de la gouvernance publique et la modernisation de l'état, l'obtention d'une croissance économique plus forte et plus stable, à-même de créer des emplois, ainsi que d'assurer la viabilité de ses finances publiques ; le renforcement de la cohésion sociale et la lutte contre la pauvreté.
21. Des politiques économiques prudentes ont permis au Maroc de maintenir un cadre macro-économique stable en dépit des chocs de la fin des années 2000 (crise financière) et du début de la décennie 2010 (crise de la zone euro, volatilité des prix des matières premières et printemps arabe). La croissance annuelle a atteint 3,4% sur la période 2012-2017.
22. Le Royaume du Maroc a réussi à réduire de manière significative la pauvreté en particulier dans les années 2000 : le taux de pauvreté est passé 15,3% en 2001 à 4,8% en 2014, de même pour le taux de vulnérabilité qui a baissé de 38,1 % en 2001 à 12,5% en 2014. Cependant les inégalités demeurent fortes. L'indice de Gini a peu évolué sur une longue période et reste élevé : il était de 39,9 en 1985 (puis 40,6 en 2001) et de 39,50 en 2014<sup>3</sup>.
23. Avec l'adoption de la Constitution de 2011, le Maroc a accordé une attention particulière à la promotion du statut de la femme marocaine et à son autonomisation sociale, économique et politique, via la Constitutionnalisation du principe d'égalité en perspective de la parité et la lutte contre toutes les formes de la discrimination et la mise en place de plusieurs mesures. Il est à citer la Stratégie d'institutionnalisation du principe de l'égalité entre les sexes dans la Fonction Publique (2016-2020), dans le Plan Gouvernemental pour l'Égalité PGE « ICRAM 2 » 2017-2020, et le Plan National Intégré pour l'Autonomisation Économique des Femmes "Maroc-Attamkine" d'ici 2030. Cette attention a été renforcée par la mise en place de l'Autorité de Parité et de Lutte Contre toutes les Formes de Discrimination, du Conseil Consultatif de la Famille et de l'Enfance, ainsi que par la promulgation et l'opérationnalisation de la loi de LCVEF 103.13 y compris la création d'un réseau des espaces multifonctionnels pour la prise en charge des femmes victimes de violence, la Loi 19.12 sur le travail et emploi des travailleuses et travailleurs domestiques, et la loi organique de la loi des finances (LOF) adoptée en 2015 pour institutionnaliser la dimension genre au niveau des règles des gestion des finances publiques au travers d'un processus de planification et de budgétisation axée sur les résultats tenant compte de l'approche genre.
24. Malgré ces avancées législatives et structurelles, les inégalités entre les hommes et les femmes persistent encore, tant dans les lois que dans les domaines économique, social, culturel, politique et sexuel. Ces disparités favorisent la pauvreté et l'exclusion des femmes. En outre, elles ont un impact négatif sur la jouissance de leurs droits civils, politiques, économiques et sociaux. Selon le dernier rapport du Forum économique mondial (WEF) 2020 Global Gender Gap Report, le Maroc se classe

<sup>1</sup> Projections HCP en milieu d'année : 35,586 millions pour 2019 et 35,951 pour 2020.

<sup>2</sup> Les données de l'année 2014 sont les données les plus récentes disponibles et ont été utilisées au moment de la formulation de l'UNDAF.

<sup>3</sup> Pauvreté et prospérité partagée au Maroc du 3<sup>ème</sup> millénaire 2001-2014, HCP et Banque Mondiale, nov. 2017.

143<sup>ème</sup> sur 153 pays et le Rapport sur le développement humain montre un Indice d'inégalité de genre (IIG) de 0,454.

25. Le taux de chômage est proche de 10 % ces dernières années (9,52% en moyenne sur la période 2013-2019), avec de fortes disparités selon l'âge ou le genre. Le taux de chômage des jeunes de 15-24 ans frôlait les 25 % en 2019 (24,9%) et pour les jeunes urbains ce taux dépassait les 39% (39,2%)<sup>4</sup>. De plus, près de 29% des 15-24 ans, soit une part importante de cette catégorie d'âge, sont considérés comme NEET<sup>5</sup> c'est-à-dire ni à l'école, ni en emploi, ni en formation professionnelle comme indiqué dans l'étude de l'ONDH<sup>6</sup> portant sur l'année 2019 et corroborant les données d'OXFAM pour 2017<sup>7</sup>.
26. Le chômage touche bien plus les femmes que les hommes : 13,5% chez les femmes et 7,8 % chez les hommes en 2019, et la différence est encore plus marquée au niveau urbain où le taux de chômage des femmes est plus du double de celui des hommes (respectivement 21,8 % et 10,3 %). De plus, situation aggravante, les femmes sont plus durement touchées par le chômage de longue durée : 75,9% pour les femmes et 63,5 % pour les hommes en 2019<sup>8</sup>, et elles représentent 76,4 % des NEET<sup>9</sup>.
27. En 2020, la crise sanitaire COVID-19 qui a sévi au niveau mondial a dégradé les indicateurs macroéconomiques du pays et elle a révélé davantage les inégalités sociales. Le Maroc a rapidement mis en place une série de mesures conjoncturelles afin de contenir l'épidémie et d'assurer la stabilité de l'économie nationale, de maîtriser les sources d'approvisionnement et de soutenir les secteurs impactés par la crise sanitaire et les couches sociales vulnérables. Suivant les Hautes Instructions de Sa Majesté le Roi, un Compte d'Affectation Spéciale intitulé « Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du Coronavirus –Covid19 » a été créé en mars 2020 afin de faire face aux dépenses exceptionnelles engendrées par les interventions de l'État en vue d'amortir le choc induit par la crise. Doté initialement de 10 milliards de dirhams provenant du Budget Général de l'État, ce fonds a été abondé par différents contributeurs (régions, partenaires institutionnels, secteur privé, citoyens, coopération internationale), et ses recettes s'élevaient à plus de 33 milliards en juin 2020. L'effort se poursuit avec la loi de Finances 2021 et le soutien à la reprise économique pour les années à venir principalement par la relance de l'investissement en mobilisant des fonds dans le cadre du Pacte pour la relance économique et l'emploi, et la réforme du système de protection sociale avec le lancement de la première phase de la généralisation de la couverture sociale dès 2021.
28. En matière d'impact de la COVID-19 sur les femmes, le rapport du HCP « Analyse genre de l'impact du coronavirus sur la situation économique, sociale et psychologique des ménages » (février 2021), souligne que, durant le confinement, les ménages dirigés par des femmes ont davantage pâti que ceux dirigés par leurs homologues hommes. Que ce soit au niveau des disparités dans l'accès aux soins, à l'enseignement à distance (pour les enfants scolarisés) ou encore dans le maintien de l'activité et des revenus et même dans le bénéfice des aides de l'État.

## 2.2 LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DU ROYAUME DU MAROC

29. La position géographique du Maroc, au carrefour des civilisations entre l'Afrique, l'Orient et l'Occident, a constitué, tout au long de l'histoire, un avantage pour développer des relations diplomatiques, économiques et culturelles avec un large réseau de pays. Cette position lui confère une portée stratégique grâce à l'ouverture du pays sur le bassin méditerranéen et l'espace Atlantique, ce qui le prédispose à devenir un « hub » économique à l'échelle régionale et internationale notamment pour le commerce, la production et l'investissement. Sur le plan international, le Maroc bénéficie d'une image positive grâce à une diplomatie active basée sur la promotion de la paix, de la tolérance, du dialogue, de l'ouverture, de la coopération mutuellement bénéfique, de la stabilité et de la solidarité. Ses engagements récents en faveur d'initiatives ambitieuses à l'instar de la « Triple A » (Adaptation de

<sup>4</sup> Note sur la situation de la population active en chômage en 2019, HCP février 2020.

<sup>5</sup> NEET Not in Education, Employment or Training.

<sup>6</sup> Étude sur la situation des jeunes NEET au Maroc, Observatoire National du Développement Humain, Maroc webinaire du 29 janvier 2021.

<sup>7</sup> Le taux de NEET se situait déjà à 29% en 2017. Cf : Un Maroc égalitaire, une taxation juste, Oxfam avril 2019.

<sup>8</sup> Note HCP sur la situation de la population active 2019 citée ci-dessus.

<sup>9</sup> Étude ONDH sur la situation des jeunes NEET au Maroc, citée ci-dessus.

l'Agriculture Africaine), le « Bassin du Congo » et plus récemment la « ceinture bleue<sup>10</sup> » contribuent à renforcer son rôle de chef de file sur des enjeux majeurs relatifs à l'environnement et à la sécurité alimentaire. Aussi, le Royaume met en œuvre depuis 2013 une politique migratoire humaniste et respectueuse des droits de l'Homme, en phase avec l'évolution internationale du phénomène et est pionnière au niveau régional.

30. Les atouts du Maroc reposent également sur les avancées réalisées à travers les multiples réformes sur le plan politique et institutionnel, notamment l'adoption en 2011 d'une nouvelle Constitution qui a posé les bases (i) d'une société plus ouverte, plus démocratique et plus soucieuse du respect des droits humains, (ii) d'un État de droit et d'institutions plus moderne, (iii) d'une meilleure séparation des pouvoirs et (iv) d'une plus grande décentralisation (le chantier de la régionalisation avancée).
31. Les mécanismes et principes fondamentaux affirmés par la Constitution du 1er juillet 2011 définissent un cadre normatif qui représente, en soi, un levier structurant pour la concrétisation de son modèle de développement basé principalement sur :
  - Le respect et la promotion des droits humains fondamentaux ;
  - Le choix de l'économie sociale de marché ;
  - La régionalisation avancée, la déconcentration et la subsidiarité ;
  - La gouvernance optimisée : autour des principes de transparence, d'efficacité, de participation et de reddition des comptes ;
  - Le développement durable et résilient.
32. Néanmoins, le modèle de développement actuel, selon le rapport stratégique de l'IRES (2019/2020)<sup>11</sup>, n'a pas réussi à répondre pleinement aux attentes croissantes de la population ni aux défis de l'environnement régional et international. Des insuffisances subsistent et ralentissent, par conséquent, le processus de développement du Maroc, en particulier :
  - Une gouvernance publique qui empêche la réalisation d'un rythme de développement soutenu.
  - Des insuffisances notables en termes de capital humain.
  - La dégradation du capital naturel.
  - Des performances économiques mitigées.
  - Des inégalités qui s'amplifient dans leurs différentes formes.
33. Les consultations réalisées par le Système des Nations-Unies pour le Maroc concernant l'agenda post2015 pour le développement ont identifié les thèmes suivants : (i) la gouvernance démocratique et régionalisation avancée ; (ii) le développement inclusif durable, (iii) la santé, (iv) l'éducation, (v) l'inclusion économique, la réduction des inégalités et des vulnérabilités, (vi) le développement rural inclusif, intégré et durable.
34. L'évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2017-2021 intervient dans un contexte mondial de crise sanitaire et humaine sans précédents causée par la COVID-19 et au moment où nous entrons dans la « décennie de l'action », à l'échelle mondiale, locale et individuelle, pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD). Les ODD ont été adoptés par la Communauté internationale lors de l'Assemblée Générale des Nations-Unies de septembre 2015, qui appelle à accélérer la mise en œuvre de solutions durables face aux défis majeurs auxquels le monde est confronté, de la pauvreté et de l'égalité des sexes, aux changements climatiques, aux inégalités et à la résorption des écarts financiers, auxquels le Royaume du Maroc s'est fortement engagé.

<sup>10</sup> Initiative du Fonds bleu pour le bassin du Congo répond à de nombreuses exigences dont « préserver les forêts de cette zone du continent, 2<sup>ème</sup> réservoir de carbone du monde après celui du bassin d'Amazonie, tout en garantissant un développement économique permettant aux populations de région d'améliorer leur qualité de vie ». Initiative annoncée en marge de la COP 22 à Marrakech.

<sup>11</sup> IRES, juin 2020. Vers un nouveau modèle de développement. Rapport stratégique 2019/2020.

### 3. PRÉSENTATION DE L'UNDAF

#### 3.1 LE CADRE DE RÉSULTATS

35. Dans le cadre d'appui au développement économique et social du Maroc, le Gouvernement du Royaume du Maroc et le Système des Nations Unies ont signé le Plan-cadre des Nations Unies d'Aide au Développement (UNDAF) 2017-2021. Il a été élaboré suivant une approche participative et concertée sur la base des quatre principes fondamentaux identifiés par le Groupe de Développement des Nations Unies (UNDG) à savoir : 1) Droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; 2) Développement et résilience durable ; 3) Ne laisser personne pour compte ; 4) Responsabilité.
36. Ce plan-cadre, qui se veut une réponse conjointe des deux parties et des partenaires concernés aux problématiques de l'inégalité, l'iniquité et de la vulnérabilité, a été préparé sur la base d'une analyse des priorités nationales, des avantages comparatifs du SNU au Maroc et des enseignements tirés de l'évaluation de l'UNDAF 2012-2016. L'UNDAF 2017 - 2021 est aligné avec les principes inscrits dans la Constitution de 2011, les valeurs universelles des droits de l'homme, d'égalité de genre et d'équité, et tout en veillant à l'intégration des principes de durabilité, d'inclusion et de résilience tels qu'énoncé dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, et des Objectifs de Développement Durable (ODD) les plus conformes aux priorités nationales.
37. Le cycle 2017 – 2021 de l'UNDAF s'aligne également sur le programme gouvernemental 2017-2021 qui couvre cinq priorités : (i) Soutien du choix démocratique, des principes de l'État de Droit et de la Loi et la consécration de la régionalisation avancée ; (ii) Renforcement des principes d'intégrité, la réforme de l'administration et la consécration de la bonne gouvernance ; (iii) Développement du modèle économique du Maroc, la promotion de l'emploi et du développement durable ; (iv) Renforcement du développement humain et de la cohésion sociale et spatiale ; (v) Consolidation du rayonnement international du Maroc au service de ses causes justes dans le monde.
38. L'UNDAF est mis en œuvre à travers un dispositif institutionnel articulé autour des deux niveaux suivants : (i) un dispositif institutionnel de gouvernance mis en œuvre au moyen d'un Comité de Pilotage Conjoint et des six Groupes de résultats et (ii) un dispositif de gouvernance interne composé de l'Équipe de Pays (UNCT), appuyé par des Groupes de travail inter-agences.
39. L'UNDAF 2017 – 2021 est structuré en six domaines stratégiques / effets qui, à leur tour, sont déclinés en produits, tel que présente dans le tableau suivant (Tableau 3).

Tableau 3. Structure de l'UNDAF (effets et produits) et lien avec les ODD

Domaine stratégique	Effet	Contributions aux ODD	Nombre de produits
<b>GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET RÉGIONALISATION AVANCÉE</b>	Effet 1 – Les partenaires institutionnels et de la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée et les principes d'une gouvernance démocratique participative, sensible au genre et au handicap et fondée sur les droits humains, tel que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux – Contribution aux	ODD 5, 10, 16 et 17	4
<b>DÉVELOPPEMENT INCLUSIF ET DURABLE</b>	Effet 2 – Les politiques publiques et stratégies nationales en matière de développement industriel, d'environnement et d'aménagement du territoire intègrent les principes d'une croissance économique, et d'un développement, inclusifs et durables.	ODD 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15 et 16	6
<b>SANTÉ</b>	Effet 3 – La couverture sanitaire de la population par des services de santé intégrés, de qualité et abordables est renforcée	ODD 3, 5, 10, 16 et 17.	5

<b>ÉDUCATION</b>	Effet 4 – L'accès universel à une éducation et une formation de qualité, équitable et inclusive, est assuré –	ODD 4, 5, et 10.	6
<b>INCLUSION ÉCONOMIQUE, RÉDUCTION DES INÉGALITÉS ET DES VULNÉRABILITÉS</b>	Effet 5 – Les politiques publiques et les stratégies nationales assurent la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre. –	ODD 1, 3, 5, 8, 9, 10 et 17.	5
<b>DÉVELOPPEMENT RURAL INCLUSIF, INTÉGRÉ ET DURABLE</b>	Effet 6 – Les acteurs nationaux mettent en œuvre une politique de développement rural, inclusif, intégré et durable –	ODD 2, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15 et 16.	5

### 3.2 LA STRUCTURE FINANCIÈRE

40. Pour la mise en œuvre de l'UNDAF 2017-2021, les besoins en ressources financières ont été estimés à environ US\$ 203 millions. Une stratégie de mobilisation des ressources était prévue dans le document de formulation de l'UNDAF. Les montants des ressources indiqués dans le tableau ci-dessous (Tableau 4) donnent une estimation des différents types de ressources considérées (propres et/ou mobilisées et à mobiliser) au moment de la formulation.

Tableau 4. Estimation initiale de la distribution financière de l'UNDAF 2017-2021 par Effet et par type de ressource

EFFETS	RESSOURCES (en \$)				
	Ressources propres	Ressources mobilisés	Ressources à mobiliser	TOTAL	%
<b>Effet 1.</b> Gouvernance démocratique et régionalisation avancée	2.852.000	11.707.534	22.964.443	37.523.977	18,53%
<b>Effet 2.</b> Développement inclusif durable	4.875.000	15.293.016	24.992.429	45.160.445	22,30%
<b>Effet 3.</b> Santé	6.115.200	1.550.000	4.690.000	12.355.200	6,10%
<b>Effet 4.</b> Éducation	3.740.000	2.200.000	14.830.000	20.770.000	10,26%
<b>Effet 5.</b> Inclusion économique, réduction des inégalités et des vulnérabilités	10.091.140	12.920.736	30.579.842	53.591.718	26,46%
<b>Effet 6.</b> Développement rural inclusif, intégré et durable	600.000	32.000.000	500.000	33.100.000	16,35%
<b>TOTAL</b>	<b>28.273.340</b>	<b>75.671.286</b>	<b>98.556.714</b>	<b>202.501.340</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>	<b>13,96%</b>	<b>37,37%</b>	<b>48,67%</b>	<b>100%</b>	

Source : Plan cadre des Nations Unies d'Aide au Développement (UNDAF) 2017-2021.

## 4. CONSTATATIONS

### 4.1 ARCHITECTURE DE L'UNDAF, COORDINATION, SUIVI ET ÉVALUATION

41. La conception de l'UNDAF 2017-2021 se présente dans son architecture comme une continuité de l'UNDAF précédent, pertinente et ambitieuse, mais en même temps complexe, avec une certaine fragmentation et des faiblesses dans la construction du cadre de résultats. Le dispositif de coordination est clairement défini, mais à participation, régularité et utilité variables. En outre, l'évaluation révèle le rôle limité de la société civile dans la conception de l'UNDAF et dans ses structures de gouvernance. L'outil de suivi, UN Info, présente un grand potentiel mais il est alimenté de manière irrégulière, apporte une multitude de données peu « parlantes » et peu d'information stratégique. Le système de reporting de l'UNDAF est basé sur deux logiques déconnectées (progression des indicateurs et exécution budgétaire) ce qui impacte sur le suivi stratégique pour la prise de décision et sur la redevabilité de l'UNDAF.

#### QE1. Les chaînes de résultats de l'UNDAF sont-elles bien articulées selon une analyse causale et des niveaux de changement solides ?

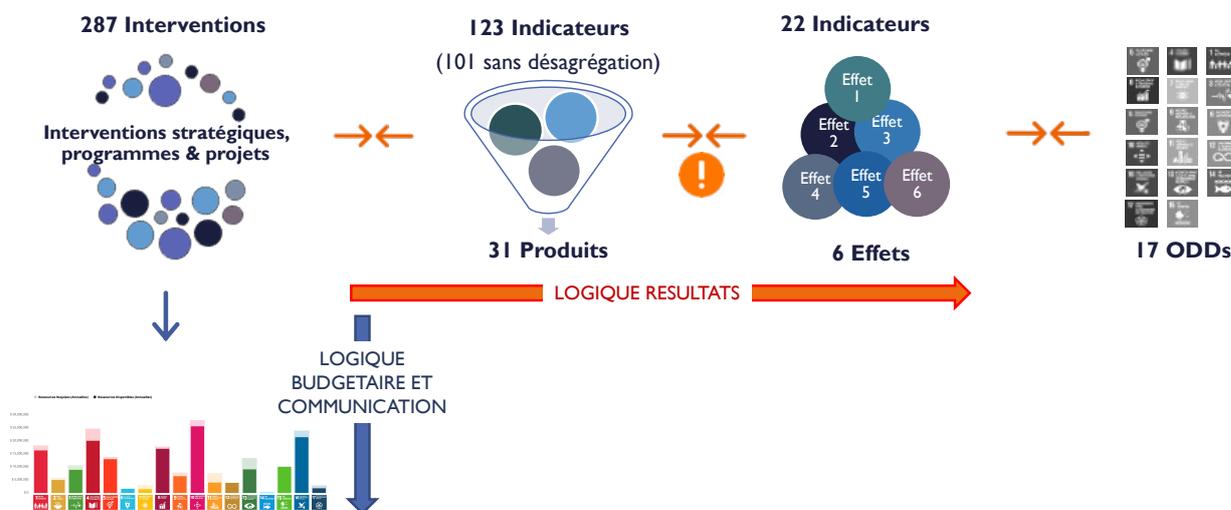
42. Le cadre de résultats de l'UNDAF 2017 – 2021 apparaît ambitieux mais complexe par son amplitude et sa fragmentation :
- La formulation combine des Effets de niveau stratégique (les Effets 1, 2 et 5) avec des Effets de niveau sectoriel (les Effets 3, 4 et 6) avec des délimitations entre eux qui peuvent être diffuses. Ainsi la compréhension dans l'attribution des interventions aux Produits n'est pas systématiquement évidente, comme cela a pu être souligné lors des entretiens. L'exemple le plus significatif serait celui des Effets 2, sur le développement durable, et 6, sur le développement rural inclusif et durable, où le contenu de l'Effet 6 aurait très bien pu faire partie de l'Effet 2.
  - Il y a un nombre élevé d'effets et de produits, et trop d'indicateurs de produit (123 indicateurs de Produit et 22 indicateurs d'Effet)<sup>12</sup>.
  - Les produits sont alimentés par une multitude d'interventions, programmes et projets de durée, budget et portée très variable : 287 interventions sont reportées dans UN Info au 21/03/21. Les montants de ces interventions se situent entre le millier et plusieurs millions de dollars<sup>13</sup> et elles varient entre des actions ponctuelles comme l'organisation d'une rencontre et des programmes de 4 années ou plus. Il est à souligner le caractère hétérogène des interventions faisant parties des plans des agences et leurs partenaires nationaux, en fonction du mode de gestion des agences du SNUD (gestion par projet versus gestion par résultats), d'où découle une grande différence dans l'interprétation d'interventions dans UN Info entre activité, projet, ou programme.
43. La formulation initiale a été réalisée au niveau des effets, avec les indicateurs correspondants, et des produits (sans indicateurs). Les indicateurs de produits ont été définis à postériori, ainsi que les fiches de métadonnées. En parallèle, les interventions, programmes et projets sont attribués aux Produits au moment d'élaborer les Plans de Travail Conjoint (Joint Work Plan, JWP), mais ceux-ci dépendent des programmations des agences des NU, qui dans la période concernée n'avaient pas nécessairement un calendrier programmatique aligné avec celui de l'UNDAF. Effectivement, ce ne sera qu'à partir du prochain Cadre de Coopération pour le Développement Durable (*United Nations Sustainable Development Cooperation Framework*, UNSDCF) que, selon la nouvelle réforme du SNU, les programmes pays des agences y devront être totalement alignés.

<sup>12</sup> L'UNDAF 2017-2021 est structuré en 6 effets alors que l'UNDAF (2012 – 2016) contenait 5 effets dans les mêmes domaines.

<sup>13</sup> Par exemple, Pompes solaires pour irrigation (Effet 2) - budget de 2.761.617 \$ / Programme tripartite pour l'améliorer la santé maternelle et infantile au Maroc (Effet 3) - budget de 3.080.550 \$ / Renforcer les capacités des écoutantes de la société civile des réseaux nationaux afin d'améliorer leur service aux femmes survivantes de violence (Effet 5) - budget de 1.674 \$ / Programme de Sauvegarde et de Développement des Oasis du Sud (POS) (Effet 5) – budget de 54.364.389 \$ / Appui à l'ANDA pour l'élaboration d'une stratégie nationale de l'aquaculture (Effet 6) – budget de 200.000 \$.

44. Cette construction complexe, et réalisée en plusieurs étapes, a sans doute contribué à une relation de causalité qui n'est pas systématique entre les Produits et les Effets (des produits pourraient être au niveau d'effet et vice versa). Une analyse rapide de la chaîne des résultats montre une hiérarchisation qui n'est pas toujours évidente entre les interventions stratégiques, programmes et projets, les produits et les effets.
45. Au niveau de la formulation du cadre de résultats il faut signaler un libellé trop ample pour plusieurs produits avec l'utilisation de verbes comme « renforcer », « améliorer », promouvoir », « accroître », qui selon l'approche de gestion axée sur les résultats (GAR), sont des verbes à éviter<sup>14</sup>. Parallèlement, plusieurs indicateurs ne disposent pas de valeur de référence ou de cible<sup>15</sup>.
46. L'évaluation finale indépendante de l'UNDAF précédent, 2012-2016, a soulevé des faiblesses techniques dans le cadre de résultats, dont plusieurs produits et indicateurs non SMART<sup>16</sup> et l'absence d'état de référence pour plusieurs indicateurs. Force est de constater, que même si des efforts ont été réalisés, notamment avec une sensibilisation durant la phase de pré-identification sur les principes de la GAR, l'évaluation présente révèle les mêmes faiblesses.
47. Les rapports annuels et les revues annuelles<sup>17</sup>, principalement descriptifs, sont focalisés dans la communication et sont basés quasi exclusivement sur une logique budgétaire, laquelle est calculée directement sur les exécutions des interventions, programmes et projets (voir Figure 2 ci-dessous), et ne prends pas en considération les taux de progrès dans les indicateurs.

Figure 2. Illustration de l'architecture de l'UNDAF 2017-2021 et des logiques du cadre de résultats



Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

<sup>14</sup> Exemples : Produit 1.2. La convergence des politiques publiques et stratégies nationales, de leur conception à leur évaluation, est accrue au niveau national et régional. / Produit 2.2. Le développement industriel inclusif et durable ainsi que l'emploi vert sont promus. / Produit 3.5. La disponibilité des services essentiels de qualité à tous les niveaux du système de soins est renforcée.

<sup>15</sup> Exemples : l'indicateur d'Effet 4.3 – « Nombre d'enfants en situation de handicap scolarisés dans les classes "régulières" » n'a pas de valeur de référence / les indicateurs de produit 4.2.5 – « Nombre de régions adoptant la nouvelle approche régionale de lutte contre l'analphabétisme » et 5.1.5-4 – « Taux de réfugié-es et de migrant-es régularisé-es ayant bénéficié des dispositifs de promotion de l'emploi (Pourcentage) » n'ont pas de valeur de référence ni de cible.

<sup>16</sup> SMART : *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound* (Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent, Temporel).

<sup>17</sup> Les rapports annuels et revues annuelles disponibles au moment de l'évaluation sont ceux de 2017 et de 2018.

## QE2. Dans quelle mesure le dispositif de coordination, suivi et évaluation de l'UNDAF 2017-2021 a-t-il servi pour la prise de décision ?

48. Le dispositif institutionnel de coordination est clairement défini dans le document de formulation de l'UNDAF 2017-2021<sup>18</sup>. Cependant, la perception générale sur l'utilité de ce dispositif reste mitigée. Les réunions des Groupes de Résultat, vouées au partage d'information et à la coordination entre actions, ont trouvé une adhésion des partenaires très irrégulière et une assez faible fréquence de convocation. La perception plus généralisée, bien sûr avec des nuances, est celle d'une charge de travail supplémentaire pour pas de retour réellement utile. A titre d'information, le Comité de pilotage conjoint s'est réuni quatre fois dont la première pour la signature de l'UNDAF et deux fois pour les revues annuelles de 2017 et de 2018, et les groupes de résultat se sont réunis entre une et trois fois par an, avec l'année 2020 où pratiquement aucune réunion n'a eu lieu dans le contexte de crise sanitaire. Par ailleurs, il a été constaté que la société civile n'est pas représentée dans les structures de gouvernance, bien qu'elle soit prévue dans le dispositif décrit dans le document de l'UNDAF signé par le Gouvernement et le SNU.
49. Les mécanismes transversaux de coordination, notamment les Groupes de travail thématiques<sup>19</sup>, ressortent plus effectifs, contribuant aux synergies entre agences, même si avec des limitations, principalement de moyens. Le potentiel de ces groupes semble considérable, ils pourraient assumer des rôles, au-delà du partage d'information, de formation des membres sur des sujets très spécifiques ou de réalisation d'évaluations ou d'autres types d'exercices constructifs. Néanmoins, ils se heurtent principalement à une absence de budget dédié, une expertise irrégulière entre agences et dans plusieurs cas, avec des termes de référence non adaptés ou limitants. En outre, il s'agit de mécanismes internes au SNU qui n'invitent que ponctuellement des partenaires nationaux en fonction de l'objet des réunions et de la pertinence.
50. Le Bureau du Coordinateur.ice Résident.e (BCR), avec la figure du Coordinateur.ice résident.e différencié du Représentant.e Résident.e du PNUD a été constitué durant la période de mise en œuvre de l'UNDAF 2017-2021. Son rôle étant de renforcer les interventions conjointes du SNU dans le cadre de l'UNDAF et en ligne avec les objectifs de développement durable, cette structure, à travers son équipe, a initié une redynamisation des dispositifs de coordination et de suivi & évaluation.
51. Il était prévu, dans la formulation de l'UNDAF 2017-2021, qu'un plan intégré de suivi et évaluation accompagne la mise en œuvre et soit conduit par les Groupes de Résultats, appuyés par le GTSE, mais ce plan n'a finalement pas abouti. En outre, le GTSE, avec un rôle clé d'accompagnement dans la planification, le suivi et l'évaluation, s'est affaibli progressivement, en partie par un changement important, ou des départs sans remplacement des personnes points focaux.
52. Il est à signaler que l'évaluation de l'UNDAF 2012-2016 avait recommandé l'évaluation des programmes conjoints et des programmes des agences (CPD pour les agences Ex-Com) et d'au moins une évaluation d'effet de l'UNDAF avant l'évaluation finale indépendante, dans le sens d'améliorer l'exercice d'évaluation et de documentation de bonnes pratiques, permettant entre autres d'obtenir des éléments pour une prise de décision éclairée. Néanmoins, et comme mentionné dans les limites de l'évaluation, uniquement trois évaluations de programme pays (HCR, FNUAP et UNICEF) et une évaluation de la contribution de la FAO aux ODD ont été mises à disposition de l'équipe d'évaluation, au-delà de quelques évaluations de projets exécutés par les agences<sup>20</sup>.
53. En parallèle, le reporting a été irrégulier. Les revues annuelles, et les rapports annuels qui en découlent, ont été réalisés pour les années 2017 et 2018. Pour la période 2019-2020 ils sont en cours au moment de la rédaction du présent rapport. Ces revues annuelles, préparées par l'ensemble des partenaires avec la coordination des Groupes de Résultats et finalement du BCR, sont présentées au Comité de pilotage

<sup>18</sup> Il est constitué par (i) un comité de pilotage conjoint co-présidé par le MAEC et par le BCR, (ii) six groupes de résultats, co-présidés chacun, en fonction du sujet, par un ministère et par une agence des NU, (iii) un groupe thématique de suivi et évaluation (GTSE) co-présidé par l'ONDH et le BCR et (iv) un dispositif de gouvernance interne aux NU composé de l'Équipe de Pays (UNCT, United Nations Country Team).

<sup>19</sup> Groupes de travail thématiques dans le cadre de l'UNDAF 2017-2021 : Groupe Genre, Groupe Jeunesse, Groupe Migration, Groupe Changement Climatique, Groupe Culture et développement, Groupe VIH-sida et Groupe ODD.

<sup>20</sup> L'évaluation du programme conjoint VIH a aussi été conduite par ONUSIDA/Genève en 2019.

conjoint. Il s'agit d'un exercice de partage et de redevabilité qui montre un aperçu des réalisations, des montants exécutés et des défis, dans les grandes lignes, mais le lien avec le progrès des indicateurs pour l'atteinte des résultats espérés (Produits et Effets) est difficilement réalisable. Ainsi, la valeur stratégique de cet exercice est limitée pour la prise de décisions. En fait, et selon les interviews, le suivi des indicateurs et l'analyse des progrès n'a pas fait partie de l'agenda des réunions de pilotage de l'UNDAF à partir de 2018 et à la demande des partenaires nationaux. La raison étant que l'analyse des évolutions dans les indicateurs comportait aller trop dans le détail.

54. La plateforme numérique UN Info est un outil du SNU voué à être généralisé et rendu compatible avec les bases de données des agences. Au Maroc, pays pilote pour son implantation, son utilisation a démarré en 2018. Le système se présente comme une opportunité pour la facilitation de la planification, de la remontée et de l'analyse de l'information, ainsi que pour l'amélioration de la qualité du rapportage, pour l'efficacité du système de suivi et pour l'appropriation des partenaires une fois que le système leur sera ouvert. Cependant, plusieurs limitations ont été identifiées à ce jour en ce qui concerne son utilisation. Sa mise à jour régulière est à la date un défi puisque son actualisation est perçue comme une charge de travail supplémentaire qui n'apporte rien en retour, et comme une duplication du reporting interne des agences. Elle est également très dépendante de l'expertise dédiée par chaque agence. Enfin, le renseignement de la plupart des indicateurs d'Effet et de Produit de l'UNDAF est tributaire des statistiques nationales ; il s'agit d'une bonne pratique qui fait partie des orientations globales du SNUD mais dans certains cas, les indicateurs ou données nationaux ont une fréquence de production et publication très variable et pas nécessairement synchronisée avec la planification et suivi de l'UNDAF.

## 4.2 PERTINENCE

56. L'UNDAF 2017-2021 présente un niveau élevé de pertinence car il répond aux besoins des populations vulnérables et marginalisées et démontre un bon alignement avec les priorités de développement du Maroc et avec ses engagements au niveau régional et international (notamment la mise en place des ODD à l'horizon 2030). Ainsi, et malgré les scores faibles obtenus en matière d'intégration de la dimension genre en tant que thématique transversale, l'UNDAF est développé avec une attention et un respect des principes programmatiques des Nations Unies et des orientations de l'UNSDG.
- Durant la période marquée par le COVID-19, les partenaires clés ont démontré une forte flexibilité à travers la réorientation de l'UNDAF vers le soutien des populations les plus touchées par les impacts néfastes de la pandémie et une capacité d'adaptation pour répondre aux demandes et questions émergentes.
- La pertinence de l'UNDAF 2017-2021 par rapport à la dimension territoriale montre des résultats mitigés. Sur le plan positif, le territoire est pris en compte dans les effets, les indicateurs, les produits et les interventions. Toutefois, le ciblage des territoires n'est pas fait selon des cartes de vulnérabilité et des indicateurs de développement.

**QE3. Dans quelle mesure l'UNDAF est-il adapté : i) aux besoins de différentes populations, y compris les besoins de groupes marginalisés et vulnérables ii) aux stratégies et politiques nationales de développement ; iii) aux engagements du Maroc au niveau régional ; iv) à l'orientation stratégique et les objectifs des agences des Nations Unies ; v) et aux priorités énoncées dans les cadres et les accords internationaux, en particulier les ODD ?**

57. A ce niveau, l'appréciation de l'équipe d'évaluation a également tenu compte deux principes programmatiques des Nations Unies notamment les principes « ne laisser personne pour compte » et la redevabilité ou l'efficacité de l'aide. Cette démarche est justifiée par les questions évaluatives qui sollicitent l'appréciation de la pertinence par rapport aux besoins des bénéficiaires et la cohérence aux priorités nationales. Précisément, le principe de « ne laisser personne pour compte » exige le ciblage des bénéficiaires les plus marginalisés ou les plus vulnérables, les plus touchés par les inégalités et les discriminations. « *En travaillant à ne laisser personne de côté, l'UNCT devrait s'efforcer d'identifier et de toucher les groupes de population qui sont ou risquent d'être laissés sur la touche* » (Extrait des principes de programmation disponible sur [unsdg.un.org](http://unsdg.un.org)). Pour le principe de redevabilité, il requiert l'alignement aux priorités nationales de développement.

**Alignement de l'UNDAF 2017-2021 aux besoins de différentes populations, y compris les besoins de groupes marginalisés et vulnérables**

58. C'est vrai que les questions évaluatives ne précisent pas le type de bénéficiaires, mais l'UNDAF 2017-2021 est pertinent par rapport aux besoins des bénéficiaires particulièrement les plus vulnérables. Cette appréciation est basée essentiellement sur le principe évoqué en haut, qui s'articule autour de « Ne laissez personne pour compte ». En effet, l'analyse minutieuse du document de l'UNDAF et des rapports disponibles révèle que les effets et les produits de l'UNDAF 2017-2021 ciblent les personnes et les groupes les plus vulnérables et marginalisés. Dans ce sens, les produits de l'effet 5, les produits 1.3 et 1.14 relatif à l'effet 1, le produit 2.3 de l'effet 2, les indicateurs 4 et 5 de l'effet 4 sont focalisés sur les catégories les plus vulnérables et marginalisées de la population, notamment les enfants, les jeunes, les adolescents, les femmes, les filles, les victimes des violences basées sur le genre (VBG), les handicapés, les personnes vivant avec le VIH<sup>21</sup>, les migrant-e-s et les réfugiés, entre d'autres.
59. Le ciblage des populations vulnérables est apprécié aussi dans le processus de conception de l'UNDAF. En effet, lors de l'élaboration du Bilan Commun de Pays (BCP), une grande importance a été accordée à la concertation avec les partenaires nationaux et la consultation des rapports des institutions officielles spécialisées qui analysent d'une manière profonde et objective la situation des populations vulnérables et leurs accès limités aux opportunités<sup>22</sup>. Malgré la prise en compte de ces différentes catégories de personnes et de groupes vulnérables ou marginalisés, l'UNDAF a accordé peu d'attention à l'identification des territoires vulnérables. Autrement-dit, lors de l'élaboration de l'UNDAF, très peu de mesures sont

<sup>21</sup> Y compris les populations clés (HSH, Personnes qui s'injectent des drogues et professionnelles du sexe, détenus).

<sup>22</sup> Bilan Commun de Pays de 2015 et documentation des ateliers de priorisations, novembre 2015.

prises pour la réduction des inégalités entre les territoires au Maroc ou de focalisation des interventions sur les territoires les plus vulnérables. Ainsi, il ne fournit que peu de données désagrégées sur ces catégories de personnes et des groupes vulnérables.

### **Alignement de l'UNDAF 2017-2021 aux engagements du Maroc au niveau international et régional**

60. En plus de son adéquation avec les besoins des populations vulnérables et marginalisées, l'appréciation de la pertinence de l'UNDAF est basée sur son alignement avec les engagements du Maroc au niveau régional et international. Dans ce sens, il faut rappeler que le Maroc a reconnu dans le cadre de la Constitution de 2011, la primauté des traités ratifiés par le Maroc sur les lois internes. A ce niveau, les six effets sont alignés avec les conventions et les pactes internationaux relatifs aux droits économiques, sociaux et culturels, à la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, au protocole de Palerme de lutte contre la traite des êtres humains, à la Convention relative au statut des réfugiés et à la Convention internationale des droits de l'enfant.
61. Dans une démarche de concrétisation de ces engagements, le Sommet des Nations Unies sur le développement durable a adopté les Objectifs de Développement Durable (ODD) en 2015. Ces ODD retracent les orientations stratégiques et opérationnelles pour un monde juste, équitable et solidaire. Depuis cette date, le Maroc s'est engagé à mettre en œuvre le Programme 2030. Il a réitéré cet engagement au plus haut sommet de l'État. Dans Son Discours adressé à la 70<sup>ème</sup> session de l'Assemblée Générale des Nations Unies tenue le 30 septembre 2015, SM le Roi Mohammed VI a affirmé que ladite session : « revêt une importance particulière, d'autant plus qu'elle connaîtra essentiellement l'adoption du Plan de développement durable de l'après 2015. C'est l'occasion de réaffirmer notre engagement collectif pour réaliser les nobles objectifs énoncés dans la Charte de notre Organisation et répondre aux aspirations des peuples du monde ».
62. Le Maroc adopte les ODD dans sa vision de développement, ce qui est reflété par les consultations régionales, l'élargissement du système de production statistique, l'implication du Parlement ou l'évaluation de la Cour des Comptes. L'examen national volontaire de 2020 présenté par le Haut-Commissariat au Plan (HCP) montre des cibles déjà atteintes pour des domaines comme la réduction de la mortalité maternelle et infantile et la généralisation de la scolarisation primaire, et d'autres à atteindre avant 2030. Enfin, cet engagement est concrétisé dans l'introduction des mesures qui concernent l'Agenda 2030 dans le Programme Gouvernemental 2017-2021.
63. A partir de ces éléments, l'UNDAF 2017-2021, représente une réponse conjointe de Gouvernement du Maroc et du SNU pour l'atteinte des ODD. Le tableau ci-après présente l'importance et la présence des ODD dans l'ensemble des effets de l'UNDAF 2017-2021.

*Tableau 5. Objectifs de Développement Durable visés par chacun des Effets de l'UNDAF 2017-2021.*

Effet	Les ODD ciblés
Effet 1	ODD 5, 10, 16 et 17
Effet 2	ODD 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15 et 16
Effet 3	ODD 3, 5, 10, 16 et 17
Effet 4	ODD 4, 5 et 10
Effet 5	ODD 1, 3, 5, 8, 9, 10 et 17
Effet 6	ODD 2, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15 et 16

Source : élaboration propre sur la base des documents de l'UNDAF 2017-2021.

64. Il peut être affirmé que l'UNDAF 2017-2021 est adapté et cherche à contribuer à la réponse du Maroc pour l'atteinte des ODD à travers ses actions, nombreuses et variées, qui mettent l'accent sur l'égalité homme-femme (institutionnalisation du genre dans les politiques et programmes gouvernementaux), la création d'opportunités pour les femmes (éducation, formation, emploi, prise de décisions), l'élaboration et la mise en œuvre de politiques intégrées et multisectorielles pour l'inclusion des groupes de personnes les plus vulnérables (Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile, Politique Publique Intégrée relative à

la Promotion et la Protection des Droits des Personnes en Situation de Handicap), l'intégration du concept de développement durable dans plusieurs secteurs (les Effets 2 et 6) et l'encouragement de collaboration entre les principaux acteurs concernés par les thématiques traitées (associations spécialisées en éducation ou en santé, centres de recherche en agriculture et développement rural et partenaires des ministères de tutelle).

65. L'UNDAF 2017-2021 est basé depuis le démarrage des réflexions pour sa conception, fin 2015, sur une approche intégrée selon les ODD, ce qui est manifeste dans le cadre de résultats ainsi que sur les rapports annuels. Il convient de souligner que la FAO a réalisé en 2020 une évaluation de sa contribution au Maroc à l'Objectif de Développement Durable 2 « mettre fin à la faim, atteindre la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable » afin d'identifier des pratiques pertinentes, explorer les opportunités, les défis et les limites et rechercher les voies et les moyens pour renforcer les partenariats dans ce domaine. En parallèle, l'UNDAF a contribué, et continu à contribuer, au renseignement des ODD à travers le programme conjoint avec le HCP pour le suivi et le reporting de la mise en œuvre des ODD.

### **Alignement de l'UNDAF 2017-2021 aux stratégies et politiques nationales de développement**

66. L'UNDAF 2017-2021 est développé dans un processus de concertation et d'implication forte de la partie nationale (notamment les départements institutionnels). Cette implication a débuté avec l'élaboration du Bilan Commun du Pays (BCP)<sup>23</sup>, par la suite dans la Retraite de Priorisation Stratégique (RPS) et dans la conception et la détermination des effets de l'UNDAF 2017-2021. Ces derniers sont alignés avec les priorités et les orientations stratégiques du Maroc.
67. Dans un premier temps, il faut mentionner que l'UNDAF 2017-2021 constitue la continuité de l'ancien l'UNDAF 2012-2016 en matière des orientations stratégiques, qui renvoient à la concrétisation et la mise en œuvre des dispositions de la Constitution de 2011. En effet, au lendemain des turbulences sociales et politiques causées par ce qu'il a été convenu d'appeler le « Printemps Arabe » de 2011, le pouvoir public au Maroc a annoncé l'accélération du processus de modernisation et de réforme de l'ensemble de son arsenal juridique, en commençant par la mise en place, dans un cadre participatif, d'une nouvelle constitution en juillet 2011. Cette dernière a donné naissance à plusieurs réformes (p.ex. : l'institutionnalisation de la régionalisation avancée et le renforcement de la décentralisation, la démocratie participative, la libre administration au niveau territorial, le renforcement de l'égalité des sexes dans toutes les sphères). Ces principes et chantiers lancés par le Maroc pour la constitution de l'État de droit ont été pris en compte et ont constitué des sources d'inspiration de l'élaboration de l'UNDAF 2017-2021.
68. La régionalisation avancée, en tant que chantier et pilier de la réforme au Maroc, constitue un tournant majeur dans le paysage politique et démocratique du Maroc. En effet, elle vise à conjuguer à la fois un objectif d'extension du champ de la démocratie représentative régionale et celui d'en faire un levier de développement économique et humain intégré et durable avec comme finalités, résorber les inégalités, préserver la dignité des citoyens et promouvoir une dynamique de croissance et une répartition équitable des richesses. Ainsi, le processus de la régionalisation avancée a été concrétisé en 2015 par la promulgation des lois organiques relatives aux collectivités territoriales (la loi 111.14 relative aux régions, la loi 112.14 relative aux provinces et préfectures et la loi 113.14 relative aux communes). Dans le cadre de l'UNDAF 2017-2021, la mise en place des principes de la régionalisation avancée conformément à la Constitution et aux lois organiques relatives aux collectivités territoriales a constitué un axe stratégique (l'Effet 1 porte sur l'appui à la régionalisation avancée).
69. Ainsi, et d'une manière transversale, l'UNDAF 2017-2021 est aligné aussi avec les priorités du Programme Gouvernemental 2017-2021. En effet, les cinq priorités de ce programme sont les suivantes : 1) Soutien du choix démocratique, des principes de l'État de droit et de la loi et la consécration de la régionalisation avancée ; 2) Renforcement des principes d'intégrité, la réforme de l'administration et la consécration de la bonne gouvernance ; 3) Développement du modèle économique du Maroc, la promotion de l'emploi et du développement durable ; 4) Renforcement du développement humain et de la cohésion sociale et spatiale ; 5) Consolidation du rayonnement international du Maroc au service de ses causes justes dans le monde. Toutes les cinq sont intégrées dans l'ensemble des six Effets de l'UNDAF.

<sup>23</sup> Le document qui dresse un diagnostic conjoint du Pays et présente les avantages comparatifs du SNU.

70. Les Effets de l'UNDAF démontrent aussi une adéquation avec les stratégies sectorielles dans le domaine de la santé, l'éducation, la lutte contre les changements climatiques, l'efficacité énergétique, l'agriculture et les stratégies du pôle social visant le renforcement de l'inclusion, la réduction des vulnérabilités, la lutte contre les violences à l'égard des femmes et la protection des migrant-e-s et des réfugiés. Les stratégies et les priorités du Maroc qui sont en adéquation avec l'UNDAF sont présentées ci-dessous (Tableau 6).

Tableau 6. Objectifs de Développement Durable visés par chacun des Effets de l'UNDAF 2017-2021.

Effets	Les stratégies et priorités du Maroc
<b>Effet 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitution de 2011</li> <li>- Processus de la régionalisation avancée</li> <li>- Les lois organiques relatives aux collectivités territoriales (111.14, 112.14 et 113.14)</li> <li>- La priorité n°1 du Programme Gouvernemental 2017-2021</li> </ul>
<b>Effet 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020</li> <li>- La Stratégie Énergétique à l'horizon 2030 vise à apporter des réponses aux problématiques de l'efficacité énergétique et de la pénétration conséquente des énergies renouvelables</li> <li>- La mission du Maroc Numeric Cluster (MNC) pour la période 2015-2020 vise de poursuivre le développement digital du Maroc à travers (i) la diffusion de la culture de l'innovation dans l'ensemble de l'écosystème, (ii) l'émergence de projets innovants par l'animation des acteurs de l'écosystème, (iii) l'ancrage du leadership du Maroc en matière d'innovation digitale sur le continent africain.</li> <li>- La politique publique adopter en 2012 destinée à développer des villes inclusives, productives, solidaires et durables</li> </ul>
<b>Effet 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé Vision 2020,</li> <li>- Le Plan Santé 2025</li> <li>- La Stratégie Nationale de la Santé de la Reproduction 2011 – 2020</li> <li>- La stratégie d'élimination des décès évitables des mères et des nouveaux nés 2017-2021</li> <li>- Le plan stratégique national de lutte contre le sida 2017-2021</li> </ul>
<b>Effet 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Charte nationale d'éducation et de formation (2000)</li> <li>- La Vision stratégique de la réforme de l'éducation et la formation 2015-2030</li> </ul>
<b>Effet 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie Nationale Intégrée de la Jeunesse 2015-2030 (SNIJ)</li> <li>- Une Stratégie Nationale pour l'Emploi 2015-2025 (SNE)</li> <li>- La Politique Publique Intégrée de Protection de l'Enfance adoptée en 2015</li> <li>- Le Plan Gouvernemental pour l'Égalité – ICRAM II 2017-2021</li> <li>- La Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA) (2017-2021)</li> <li>- Programme national de la mise à niveau des EPS des personnes âgées (2017-2021)</li> <li>- La stratégie nationale sur les droits humains et le VIH/sida 2018-2021</li> </ul>
<b>Effet 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable et une Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) 2015-2020</li> <li>- Stratégie de Développement Rural 2020</li> <li>- Le Plan Maroc Vert (PMV),</li> <li>- La vision reprise au niveau des plans décennaux (2005-2014 et 2015-2024) du Plan « Halieutis »</li> </ul>

Source : élaboration propre.

71. En plus de l'alignement avec les priorités nationales, les acteurs rencontrés lors de l'évaluation estiment que l'UNDAF 2017-2021 est ancré dans les orientations stratégiques du Maroc. Son ancrage est manifesté dans le sens où ses indicateurs d'effet reviennent à partir des sources nationales, ainsi, leur mesure dépend de l'élaboration ou la mise en œuvre des stratégies et des politiques publiques nationales.

#### **Alignement de l'UNDAF 2017-2021 avec les stratégies et les priorités des agences du SNU**

72. Quatre éléments justifient le bon alignement de l'UNDAF avec les plans stratégiques des agences des Nations Unies au Maroc. Ces éléments ont été analysés dans différentes sections de ce rapport et feront l'objet d'un rappel dans la présente :

**Élément 1 :** La consultation des plans stratégiques des agences du SNU (par exemple le plan stratégique du FNUAP 2018-2021, le plan stratégique du PNUD 2018-2021, le plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021, le plan stratégique de l'ONU Femmes, etc.), démontre la cohérence de ces derniers avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et avec les principes programmatiques (ne laisser personne de côté, l'égalité des sexes, résilience et éthique, etc.). Ainsi, elle démontre l'importance accordée par les agences du SNU à la contribution et l'appui des efforts des partenaires pour l'atteinte des ODD. A partir de là, et l'analyse de la conformité de l'UNDAF avec les ODD (déjà traitée dans la section précédente), nous pouvons confirmer l'alignement de l'UNDAF avec les plans stratégiques des agences du SNU.

**Élément 2 :** La logique d'intervention montre clairement l'alignement de l'UNDAF 2017-2021 aux plans stratégiques des agences du SNU au Maroc sur la base desquels il a été conçu et mis en œuvre. En effet, l'ensemble des interventions proposées dans le cadre de l'UNDAF sont développées sur la base des avantages comparatifs des agences.

**Élément 3 :** L'importance accordée au développement et proposition des interventions selon les principes programmatiques et autres orientations de GNUM (l'engagement de ne laisser personne de côté est sous-entendu par les autres principes de programmation : droits de l'homme, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes ; durabilité et résilience ; et éthique de responsabilité), justifie l'adéquation de l'UNDAF avec les objectifs de agences du SNU.

**Élément 4 :** l'efficacité de l'aide, en effet, les interventions proposées au Maroc prennent en considération ce principe à travers la proposition des interventions bien intégrées dans les politiques et stratégies nationales et vise la concrétisation des efforts des acteurs de développement au Maroc.

A partir de ces éléments et prenant en compte la structure de gouvernance et le recours aux programmes conjoints qui favorisent le principe de mutualisation des efforts et l'implication de l'ensemble des agences du SNU et des partenaires nationaux, l'UNDAF démontre un bon alignement avec les stratégies et les objectifs des agences des Nations Unies au Maroc.

#### **QE4. Dans quelle mesure le BCR et les agences des Nations Unies au Maroc ont-ils su réagir aux changements en matière de besoins des groupes les plus vulnérables et des priorités nationales (ex : COVID-19) ?**

73. Durant la période de mise en œuvre de l'UNDAF, plusieurs ajustements ont été intégrés pour préserver la pertinence de l'UNDAF non seulement par rapport aux priorités identifiées lors de la phase de conception mais aussi durant le cycle de mise en œuvre. Ainsi, afin de répondre à la situation de crise due à la pandémie de COVID-19, le SNU, à travers l'UNDAF a rapidement intégré des ajustements et a mis en place des programmes et opérations pour apporter une assistance rapide aux groupes les plus affectés par la pandémie.

#### **Adaptation aux changements de priorités et de besoins**

74. La pertinence de l'UNDAF 2017-2021 est perçue aussi au niveau de son adaptation avec les nouveaux besoins, priorités et changements dans le contexte national et de sa flexibilité pour répondre efficacement à ces changements de contexte. En effet, durant le processus de mise en œuvre de l'UNDAF plusieurs modifications ont été intégrées au niveau des interventions. Pour l'Effet 1, des changements ont été intégrés depuis 2018, par exemple l'introduction d'un indicateur supplémentaire pour le produit 1.4 mesurant le degré d'intégration des normes internationales dans la loi sur l'asile (Indicateur 1.4.4) après le lancement du programme « Plaidoyer, appui technique et renforcement de capacités des institutions nationales en matière d'asile » par le HCR. Dans la même logique, l'intitulé de l'Effet 3 a été

reformulé pour devenir plus inclusif : « La couverture sanitaire de la population par des services de santé intégrés, de qualité et abordables est renforcée y compris pour les migrants ». Ainsi, les produits et les indicateurs de cet Effet ont été réajustés à travers la fusion des produits 3.4 et 3.6, l'introduction d'un nouveau produit et des nouveaux indicateurs.

75. Les produits de l'Effet 6 ont été revus et l'Effet 5 a connu aussi des ajustements à travers l'ouverture sur de nouveaux partenaires comme par exemple le nouveau partenariat avec la Commission Nationale Chargée des Mesures de Lutte et de Prévention contre la Traite des Personnes comme point focal pour tous les projets en la matière et le partenariat avec le Ministère de l'Intérieur, comme point focal pour tous les projets en matière de lutte contre le trafic de migrants, au lieu des partenariats bilatéraux avec tous les départements concernés.

#### **Adaptation aux changements de contexte liés à la pandémie de COVID-19**

76. Depuis que le Maroc a décrété l'état d'urgence sanitaire, le Gouvernement a pris un ensemble de mesures et de précautions pour garantir son application et ce, dans le but de limiter la propagation de la pandémie du COVID-19 et ainsi, protéger la santé et la sécurité des citoyennes et citoyens en se focalisant sur l'assistance et l'appui aux couches les plus vulnérables de la population et celles à risque. Dans ce contexte, les agences du SNU ont appuyé les partenaires pour répondre à cette crise et élaborer de manière très réactive des programmes spécifiques de réponse à travers le Multi-Partner Trust Fund (MPTF) UN COVID-19 Response and Recovery, le lancement de l'opération SALAMA au niveau de la région de Tanger-Tétouan- Al Hoceima. Dans ce sens, des modifications ont été introduites, comme par exemple, la reprogrammation des fonds de certaines activités de l'Effet 3 pour la prévention et la prise en charge de la COVID-19 (EPI, tests laboratoire, formation, etc.), l'introduction d'un plan d'intervention de réponse à la pandémie du COVID19 dans le cadre de l'Effet 4 et la réorientation des actions d'appui aux populations vulnérables pour faire face aux impacts négatifs de la crise COVID-19 dans le cadre de l'Effet 5, ainsi que la production des données à travers la conduite d'études pour analyser les impacts de la pandémie sur l'économie nationale.

#### **QE5. Dans quelle mesure les interventions de l'UNDAF ont intégré la dimension territoriale et si c'est le cas, est-ce qu'elles ont été bien réparties sur le plan territorial ?**

77. C'est vrai que si l'UNDAF 2017-2021 a été conçu d'une manière participative pour répondre concrètement aux besoins des populations vulnérables dans une perspective de ne laisser personne pour compte, la pertinence par rapport à la dimension territoriale démontre des résultats mitigés. En effet, l'actuel UNDAF intègre la dimension territoriale à travers les éléments suivants :
- a) L'intégration d'un effet (Effet 1) qui vise l'appui du processus de régionalisation avancée à travers le renforcement des capacités des acteurs territoriaux, le soutien de quelques régions dans la mise en place des dispositions de la Constitution de 2011 et la loi organique 111.14 (comme par exemple le travail fait avec la région de Beni Mellal-Khénifra en matière d'élaboration du schéma directeur régional de la formation des élu-e-s, l'appui à la mise en place et l'opérationnalisation des instances consultatives auprès du Conseil Régional, etc.) ;
  - b) Des indicateurs d'effet sont désagrégés par milieu notamment l'indicateur 3 de l'Effet 5 « Taux de population active occupée par milieu, par sexe au niveau national et régional » et l'indicateur 1 du même effet qui vise la réduction des inégalités entre les territoires ;
  - c) La diversité des interventions réalisées au niveau régional et local. Cependant, la matrice des résultats ne prévoit aucune mesure pour cibler les territoires vulnérables, ainsi, les interventions réalisées au niveau des territoires et malgré leur diversification, ne sont pas guidées par des cartes de vulnérabilité et des indicateurs de développement des régions.

### 4.3 CONFORMITÉ AUX PRINCIPES PROGRAMMATIQUES

78. Le principe de « ne laisser personne pour compte » est reflété dans les efforts pour l'identification et ciblage des populations vulnérables ciblées par l'UNDAF. Dans le cadre du BCP une analyse détaillée des groupes marginalisés et l'identification et la connaissance des besoins de ces groupes sont le fruit de l'analyse et la prise en compte des rapports élaborés par des institutions nationales spécialisées.

L'analyse de la prise en compte du principe « droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes » démontre des résultats mitigés. Lors de la conception de l'UNDAF une grande sensibilité a été accordée à ce principe à travers l'intégration de deux effets (Effet 1 et Effet 5). En outre, la présence d'un Groupe Thématique Genre (GTG), révèle l'importance accordée à la transversalité de l'approche genre. Toutefois, l'analyse de la matrice des résultats réalisée dans le cadre de l'exercice UNCT SWAP Gender Equality Scorecard en 2018 révèle que seulement 26 indicateurs sur 124 peuvent être considérés comme sensibles au genre, soit 21%, ainsi, elle montre des insuffisances en matière d'intégration de genre d'une manière transversale.

Pour le principe de « durabilité et résilience », l'analyse de la matrice des résultats de l'UNDAF 2017-2021 et les entretiens menés avec les parties prenantes démontrent que seuls des éléments d'intégration de la durabilité qui sont respectés.

Le principe de « l'éthique de responsabilité », se reflète dans l'intégration des produits, notamment dans l'Effet 1 qui visent le soutien des institutions publiques nationales et régionales. Toutefois, l'UNDAF ne prévoit pas des mesures pour assurer une implication des bénéficiaires finaux. Finalement, les structures de gouvernance de l'UNDAF 2017-2021 démontrent le partage de la responsabilité entre la partie nationale et le SNU à travers la coprésidence des instances de gouvernance de l'UNDAF.

#### QE6. Dans quelle mesure l'UNDAF a-t-il réussi à intégrer les droits humains, les perspectives de l'égalité du genre et les aspects environnementaux dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme de pays ?

79. L'UNDAF 2017-2021 est pertinent par rapport aux orientations stratégiques et aux objectifs des agences des Nations Unies. En effet, les agences des Nations Unies au niveau des pays veillent à l'accompagnement des acteurs dans la réalisation des objectifs de développement durable (agenda 2030). Ainsi, en 2017 le Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUD) a identifié quatre principes de programmation, celui de ne laisser personne de côté ayant été retenu comme principe général qui unifie les activités de programmation, de formulation de politiques et de plaidoyer des Nations Unies. L'engagement de ne laisser personne de côté est sous-tendu par les autres principes de programmation : droits de l'homme, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes ; durabilité et résilience ; et éthique de responsabilité. Ces principes se reflètent dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et sont ancrés dans la Charte des Nations Unies et dans les normes et traités internationaux. De là, et dans un souci d'efficacité de l'aide des orientations stratégiques et des approches ont été identifiées à respecter dans le cadre des UNDAF.
80. L'analyse de la matrice des résultats et les rapports disponibles de l'UNDAF 2017-2021 révèlent qu'il est pertinent par rapport au premier principe qui s'articule autour de « **ne laisser personne pour compte** ». Cette pertinence est appréciée à travers l'importance accordée par le SNU et les partenaires nationaux à l'identification et au ciblage des populations vulnérables. En effet, dans le cadre du BCP une analyse détaillée des groupes marginalisés (y compris les migrant-e-s et les réfugiés) a été faite. Ainsi, ces populations vulnérables ont été présentées d'une manière synthétique au niveau de l'effet 5. L'identification et la connaissance des besoins et des conditions de marginalisation de ces groupes sont le fruit de l'analyse et la prise en compte des rapports élaborés par des institutions nationales spécialisées dans ces questions.
81. L'UNDAF 2017-2021 touche les groupes de population marginalisés et qui sont en risque d'être laissés sur la touche. Ils sont abordés ci-dessous :
- La question des jeunes, en tant que capital humain et groupe de population particulièrement vulnérable (éducation, formation, employabilité, participation citoyenne, comportements à risque, etc.) et la question des personnes en situation de migration disposent toutes les deux de groupes thématiques transversaux au cadre de résultats de l'UNDAF et dont l'objectif général est de créer un

espace de partage et de concertation pour améliorer la coordination des interventions nationales et aborder les questions émergentes dans ces domaines. Par ailleurs, cinq programmes conjoints ont été identifiés traitant une ou les deux questions : (i) Programme conjoint d'appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (agences partenaires : PNUD, OIM, UNHCR, FNUAP, UNESCO, ONUSIDA, OIT, ONU FEMMES), (ii) *Changing mindsets and instilling Human – rights approach in the perception of disabilities in Morocco* (agences partenaires : UNESCO, PNUD, FNUAP et OMS) , (iii) Programme conjoint Amal « Protéger et autonomiser les enfants et jeunes réfugiés et migrants au Maroc » (HCR, OIM et UNICEF, avec la coordination du BCR), (iv) Plan conjoint d'appui des Nations unies à la riposte nationale au sida, 2017-2021 (agences partenaires : ONUSIDA, OMS, FNUAP, UNICEF, PNUD, UNESCO, ONU FEMMES, ONUDC, OIM et UNHCR) et (v) le programme THAAM « Pour une approche globale de la gouvernance des migrations et de la mobilité de main d'œuvre en Afrique du Nord » qui a démarré fin 2020 (OIT, OIM, ainsi que la GIZ et Enabel). En outre, des interventions spécifiques pour l'intégration et la protection des personnes migrantes ou réfugiées ont été développées, ou sont en cours, au niveau des Effets 1, 3, 4 et 5 et, sur la jeunesse au niveau des Effets 1, 2, 3, 4 et 5.

- Sur la base de l'information disponible, la question des personnes âgées est traitée uniquement au niveau des Effets 1 et 5.
  - Il est à souligner un effort visible dans l'Effet 1 pour l'inclusion notamment de l'enfance, du handicap, des personnes âgées, des PVVIH, à travers le soutien à la mise en œuvre des stratégies nationales sectorielles et intégrées.
82. Cependant, il est constaté que dans la plupart des cas les indicateurs ne sont pas ventilés quand pertinent (âge, statut migratoire, handicap). A titre d'exemple sont mentionnés les indicateurs de l'Effet 4 sur l'éducation concernant des taux de scolarisation ou de réussite, ou les indicateurs concernant les opportunités d'emploi ou la santé. Ainsi, la question d'inclusion des populations vulnérables mérite encore des efforts de la part des agences des Nations Unies et des partenaires nationaux en matière de ciblage à travers la production et l'analyse des données statistiques et l'adoption d'une approche de redevabilité qui implique les populations marginalisées dans toute initiative de changement.
83. Le deuxième principe programmatique des NU qui renvoie à la pris en compte des « **droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes** » dans la conception et la mise en œuvre de l'UNDAF. L'analyse de la prise en compte de ce principe dans le cadre de l'UNDAF démontre des résultats mitigés. En effet, lors de la conception de l'UNDAF une grande sensibilité a été accordée à ce principe à travers l'intégration de deux effets (l'effet 1 et l'effet 5) qui visent la réalisation des résultats en relation avec la promotion de l'approche Droits Humains, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Aussi, plusieurs produits des autres effets cherchent la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (p.ex. : le produit 2.2 et 2.3 de l'effet 2 et le produit 4.4 de l'effet 4) d'une part et, d'autres, par les bénéficiaires finaux de plusieurs interventions sont des femmes. Ainsi, la présence d'un Groupe Thématique Genre (GTG) en tant que mécanisme de renforcement de la redevabilité et l'harmonisation des interventions des agences en matière d'égalité de genre dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'UNDAF, révèle l'importance accordée à la transversalité de l'approche genre dans le cadre de l'UNDAF actuel. Toutefois, l'analyse de la matrice des résultats réalisée dans le cadre de l'exercice UNCT SWAP Gender Equality Scorecard en 2018 révèle que seulement 26 indicateurs sur 124 peuvent être considérés comme sensibles au genre, soit 21%, ainsi, elle montre des insuffisances en matière d'intégration de genre d'une manière transversale<sup>24</sup>. L'extrait suivant (Tableau 7) du rapport final montre les scores accordés par le groupe aux éléments clés dans l'UNDAF lors de la planification (le BCP, les résultats et les indicateurs).

<sup>24</sup> Une intégration qui dépasse le fait de désagréger les indicateurs par sexes ou d'axer les interventions sur les femmes en tant des bénéficiaires finaux.

Tableau 7. Objectifs de Développement Durable visés par chacun des Effets de l'UNDAF 2017-2021.

Indicateur	Normes minimales manquantes	Approche les normes minimales	Respecte les normes minimales	Dépasse les normes minimales
Bilan Commun Pays				
Résultats / Effets UNDAF				
Indicateurs UNDAF				

Source : Extrait de SWAP Gender Scorecard Morocco 2018.

84. Pour le troisième principe qui s'articule autour de la « **durabilité et résilience** », l'analyse de la matrice des résultats de l'UNDAF 2017-2021 et les entretiens menés avec les parties prenantes montrent que les éléments d'intégration de la durabilité sont respectés. En effet, l'interconnexion entre les dimensions sociales, économiques et environnementales a été prise en compte notamment dans les Effets 2 et 6 qui portent sur le développement durable et le développement du monde rural. Ainsi, des produits de ces deux effets portent sur l'appui aux efforts nationaux en matière d'intégration des questions environnementales et de la protection sociale dans les politiques nationales et régionales.
85. Pour la résilience, la matrice des résultats de l'UNDAF démontre qu'à l'exception de la résilience aux changements climatiques qui est reprise plusieurs fois dans le document l'UNDAF, ce dernier accorde peu d'attention aux questions de la résilience globale en matière de gestion des risques et d'identification des capacités nationales à renforcer en relation avec ce principe.
86. Les risques liés à la croissance de l'insécurité et aux crises sanitaires sont mentionnés dans l'exercice d'identification de l'UNDAF 2017-2021. Les risques sanitaires sont abordés dans la mise en œuvre à travers des activités spécifiques de l'Effet 3. Par ailleurs, et sur la base de l'information disponible, ils ne transparaissent pas au niveau des autres effets. Ainsi, sur la base des indicateurs de produit et de l'information disponible, l'inclusion de la durabilité et de la résilience ne ressort pas de façon systématique dans la mise en œuvre des programmes et projets.
87. S'agissant du principe de « **l'éthique de responsabilité** », l'information collectée à travers la revue documentaire et les entretiens avec les parties prenantes de l'UNDAF révèle l'importance accordée à ce principe à travers l'intégration des produits notamment dans l'Effet 1 qui visent le soutien des institutions publiques nationales et régionales dans la mise en œuvre de leurs responsabilités, l'intégration de l'approche inclusive et l'adhésion aux normes de droits de l'homme et de l'égalité des sexes. Ainsi, dans le cadre de l'UNDAF des mesures ont été prises pour appuyer le tissu associatif dans le plaidoyer à l'éthique, la responsabilité auprès des institutionnels. Toutefois, l'UNDAF ne prévoit pas de mesures pour assurer une implication des bénéficiaires finaux, notamment les groupes marginalisés, dans le suivi et l'évaluation de ses interventions selon une approche de redevabilité.
88. L'analyse de la matrice des résultats de l'UNDAF démontre aussi que les risques contextuels et situationnels qui peuvent entraver l'atteinte des différents résultats de l'UNDAF ont été pris en compte. Ensuite, une grande importance a été accordée au volet de renforcement des capacités nationales dans l'ensemble des domaines ciblés par l'UNDAF. Finalement, les structures de gouvernance de l'UNDAF 2017-2021 démontrent le partage de la responsabilité entre la partie nationale et le SNU à travers la coprésidence des instances de gouvernance de l'UNDAF (le comité de pilotage, les groupes de résultats). Ainsi, dans le souci de l'atteinte des résultats, une définition des rôles des partenaires clés (État, SNU, société civile) a été faite pour l'ensemble des effets. Toutefois, la société civile n'est pas représentée dans les structures de gouvernance de l'UNDAF, même si considéré dans la formulation initiale.

## 4.4 COHÉRENCE

89. La cohérence interne du cadre de résultats est claire en termes d'articulation avec les priorités nationales et les ODD mais moins évidente en termes de mécanismes et outils techniques de synergie entre les interventions de l'UNDAF. L'analyse de la cohérence externe de l'UNDAF montre une bonne compatibilité avec les interventions des autres partenaires techniques de coopération au Maroc.

### **QE7. Dans quelle mesure les interventions de l'UNDAF sont compatibles avec les autres interventions menées au sein du pays ? Comment d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou affaiblissent les interventions de l'UNDAF ?**

90. La cohérence de l'UNDAF 2017-2021 sera appréciée en deux volets distincts : le premier renvoie à l'analyse des synergies et des interdépendances entre les interventions menées dans le cadre de l'UNDAF et le deuxième s'articule autour de l'analyse de la cohérence externe à travers l'appréciation de la compatibilité des interventions de l'UNDAF aux autres interventions au niveau national, régional et local, les synergies développées entre les interventions et l'apport de l'UNDAF dans la mobilisation et l'implication des partenaires. Cette cohérence externe englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités.

#### **Cohérence interne**

91. A l'issue de la revue documentaire et des entretiens avec les acteurs clés, plusieurs éléments ont été dégagés en relation avec la cohérence et la synergie entre les interventions de l'UNDAF. Ces éléments de la cohérence peuvent être structurés à quatre niveaux :
- Le niveau 1, renvoie à une complémentarité théorique élevée entre les interventions de l'UNDAF. Cette complémentarité est inspirée de l'alignement de l'UNDAF avec les priorités nationales et les ODD. Dans ce sens, les interventions de l'UNDAF et malgré la multitude d'effets et de produits, ont les mêmes finalités qui s'articulent autour de la contribution à la réalisation des priorités nationales en matière d'inclusion, d'égalité des sexes et de réduction des vulnérabilités. Ainsi, plusieurs actions de même effet et/ou des effets différents visent la contribution dans l'atteinte d'un ODD précis (par exemple plusieurs actions de l'ensemble des effets visent la contribution dans l'atteinte de l'ODD 5).
  - Le niveau 2 s'articule autour de la synergie entre les interventions de l'UNDAF sur le terrain. Dans ce sens, l'évaluation a souligné qu'à l'exception des programmes conjoints, très peu de mesures ont été prises en compte pour assurer une synergie entre les interventions. En effet, l'approche partenariale favorisée repose sur la création des « relations directes » entre les agences du SNU et les partenaires nationaux et l'insuffisance des passerelles ou des ponts de passage d'une intervention à l'autre ont impacté négativement la synergie entre plusieurs actions de l'UNDAF qui portent sur les mêmes thématiques ou qui exercent dans le même territoire.
  - Le niveau 3 renvoie aux mécanismes et outils techniques de synergie entre les interventions de l'UNDAF. Dans ce cadre s'inscrit la restructuration du BCR en 2018 pour assurer une meilleure coordination et cohérence de l'intervention des agences du SNU au Maroc. Ainsi, l'intégration de l'outil UN Info vise la contribution à cette cohérence à travers la communication autour des interventions et la focalisation des interventions de l'UNDAF.
  - Le niveau 4 renvoie aux programmes conjoints. En effet, ils ont impliqué un ensemble d'agences et de partenaires autour d'un seul programme et avec des objectifs partagés entre l'ensemble des intervenants. Toutefois, la programmation conjointe n'est pas bien développée, ainsi, des problèmes de coordination et des niveaux d'implication des partenaires dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation et la gestion de la documentation ont impacté cette synergie. A partir de là, la programmation conjointe et le renforcement des programmes conjoints sont très efficaces pour atteindre les objectifs visés à travers la mutualisation des efforts, mais le renforcement de ces mécanismes dépend de la mise en place des mesures pour garantir une visibilité et un niveau d'effort équilibré.

#### **Cohérence externe de l'UNDAF**

92. L'analyse de la cohérence externe a consisté en l'analyse du rôle de l'UNDAF dans la mobilisation des autres partenaires et le degré de leur implication pour l'atteinte des résultats escomptés. Ainsi, il s'est

agi d'analyser dans quelle mesure les interventions de l'UNDAF sont compatibles avec les interventions des autres intervenants dans le contexte national et comment les synergies développées ont permis de mobiliser des ressources supplémentaires pour la mise en œuvre des axes d'intervention.

#### **Cohérence avec les interventions des partenaires nationaux**

93. Dans la pertinence nous avons analysé l'alignement de l'UNDAF aux priorités, politiques et stratégies nationales, (« il est bien ancré dans les politiques publiques », selon les partenaires nationaux). Cet alignement est inspiré de la position du Maroc en tant qu'un pays à revenu intermédiaire qui dispose des capacités en matière d'élaboration des politiques et stratégies performantes et des ressources pour la mise en œuvre de ces dernières. Dans ce sens, et depuis la promulgation de la nouvelle Constitution en 2011, le Maroc vise à travers ces interventions la réduction des vulnérabilités, le renforcement de l'accès aux droits, l'amélioration des infrastructures, la modernisation de l'État, le renforcement de la participation citoyenne. Ainsi, depuis l'adoption des ODD en 2015 par l'ONU, le Maroc a inscrit l'atteinte des ODD dans les priorités nationales.
94. De même, la matrice des résultats de l'UNDAF a été élaborée conjointement entre les agences du SNU et les partenaires nationaux. Elle vise la contribution, selon les avantages comparatifs des agences du SNU, la concrétisation et la réalisation des objectifs du Maroc. Ainsi, et en dépit des limites en matière d'affectation de quelques interventions aux produits de l'UNDAF<sup>25</sup>, les 287 projets et programmes ont été réalisés pour atteindre les résultats escomptés.
95. L'évaluation a révélé aussi l'importance du principe de partage de responsabilité entre les partenaires nationaux et les agences de SNU dans les structures de gouvernance de l'UNDAF (la coprésidence du comité de pilotage et des groupes de résultats), dans l'alignement des interventions de l'UNDAF avec les priorités définies lors de la conception et celles en relation avec les changements dans le contexte. Ainsi, l'UNDAF, intègre dans ses interventions le plaidoyer, la sensibilisation et le renforcement des capacités. Ces trois principes constituent la mission principale des acteurs associatifs au Maroc. L'ensemble de ces éléments prouvent de la bonne cohérence et la bonne synergie entre les interventions des partenaires nationaux qui visent la réalisation des priorités et la mise en place des principes de la constitution de 2011, et les interventions de l'UNDAF qui reposent sur l'appui et la concrétisation de ces priorités nationales. Toutefois, l'encouragement des relations bilatérales entre les partenaires nationaux et les agences du SNU d'une part, et l'essoufflement enregistré en matière d'implication des partenaires nationaux après une bonne implication au début du processus d'autre part, ont réduit cette cohérence et synergie globale avec l'UNDAF en tant que cadre stratégique pour la coopération.

#### **Cohérence avec les autres interventions des partenaires de développement**

96. Le SNU, au regard de son expertise et de ces avantages comparatifs identifiés au début du processus, constitue une référence pour le plaidoyer auprès des institutions nationales, le dialogue, la négociation et la mobilisation des autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) autour des priorités nationales et des ODD. En effet, le dispositif institutionnel qui régit la mise en œuvre de l'UNDAF 2017-2021 est basé sur les initiatives conjointes et les groupes de résultats et thématiques. Ces derniers constituent des instruments potentiels de complémentarité, de collaboration et de synergie capables de contribuer à la durabilité institutionnelle des résultats. Ainsi, les entretiens menés avec les partenaires financiers révèlent la confiance et la synergie développées entre les agences du SNU et ces partenaires financiers et techniques.
97. A partir de ces éléments, en relation avec l'intégrité des interventions de l'UNDAF et des autres partenaires dans les priorités nationales, la mission d'évaluation note l'absence des interventions ayant affaiblies les interventions de l'UNDAF. En effet, l'expertise et la présence des agences du SNU au Maroc et l'importance accordée par les partenaires nationaux à l'UNDAF ont minimisé la possibilité de contradiction entre les interventions de l'UNDAF et les autres interventions au niveau du pays. On note également d'importantes complémentarités inter-agences qui ont induit des gains importants en termes financiers et de procédures pour chacune d'entre elles (comme le cas par exemple des deux projets financés par la coopération Belge au compte du FNUAP et l'UNICEF).

<sup>25</sup> Ces éléments feront l'objet de l'analyse de l'efficacité.

## 4.5 EFFICACITÉ

98. L'UNDAF 2017-2021 a permis d'appuyer les partenaires nationaux et accompagner les grands chantiers du développement humain au Maroc, dans un contexte en mutation rapide. Dans le cadre de l'UNDAF, une large panoplie d'actions a été mise en place visant principalement le renforcement des capacités et l'introduction d'innovations dans les politiques et programmes en lien avec le développement humain, à travers la coopération entre les agences du SNU et leurs partenaires nationaux et, dans une moindre mesure, à travers des actions conjointes de plusieurs agences. Cependant, les défis du système de suivi, y compris le fait qu'un tiers des indicateurs d'Effet n'est pas renseigné et que l'analyse de ces indicateurs correspond à la période 2017-2020, rendent difficile une appréciation bien fondée et complète de l'efficacité de l'UNDAF.

### **QE8. Dans quelle mesure les actions soutenues dans le cadre de l'UNDAF 2017-2021 ont-elles contribué à la réalisation des résultats attendus (les 6 effets de l'UNDAF) ?**

99. Compte tenu de la portée de l'évaluation, telle qu'établi dans les TdR et qu'accordé entre l'équipe d'évaluation et le Comité de direction durant la phase de cadrage, l'analyse de l'efficacité a été portée sur le niveau global de la progression des indicateurs d'Effet et de Produit et par rapport aux principales performances identifiées. Il ne s'est agi, en aucun cas, d'analyser la performance opérationnelle de chacune des presque 300 interventions, programmes et projets qui font partie de l'UNDAF<sup>26</sup>.

100. L'analyse de l'efficacité a rencontré plusieurs contraintes qui sont présentées ci-dessous :

- Peu de données sont reportées au niveau de la progression des indicateurs d'effet. Ces derniers dépendent essentiellement des données nationales (21 indicateurs de sources nationales et 1 indicateur produit par l'UNICEF) qui ne sont pas systématiquement consolidées ou produites annuellement (p.ex. : enquêtes nationales périodiques, mise en place de mécanismes légaux, promulgation de textes juridiques) ;
- L'UNDAF a encore une année d'exécution ce qui suppose que beaucoup d'actions sont en cours, beaucoup de programmes et de projets ne sont pas encore évalués et les données ne sont pas consolidées au niveau de l'outil principal de suivi, la plateforme UN Info. La mise à jour d'UN Info tout au long de 2021 devra permettre de disposer des taux de réalisations assez différents à la fin de l'année et de dresser un bilan des réalisations de l'UNDAF plus complètes.
- Comme il a déjà été mentionné, le cadre de résultats de l'UNDAF 2017-2021 est alimenté par un très grand nombre d'interventions stratégiques, programmes et projets (287), de durée, portée et budgets très variés et peu d'évaluations de programmes sont disponibles, comme déjà mentionné dans les limites.
- Sur la base de la révision documentaire, les actions de coopération Sud-Sud et triangulaire sont considérables, néanmoins elles ne sont pas reflétées dans les indicateurs de l'UNDAF.
- L'introduction d'UN Info comme plateforme pour le renseignement et le suivi étant relativement récente, il apparaît que l'outil n'a pas encore atteint tout son potentiel. Il a été une des sources principales pour la collecte de données quantitatives, mais pas pour les données qualitatives, qui proviennent des évaluations des programmes, des revues annuelles, des rapports annuels disponibles (2017 et 2018) et des entretiens.
- La qualité de la formulation du cadre de résultats, où les relations de causalités entre les produits et les effets n'est pas systématiquement évidente et la formulation des indicateurs qui ne remplissent pas systématiquement toutes les caractéristiques pour être SMART<sup>27</sup> (dans quelques cas ne disposent pas de valeur de référence et/ou de cible<sup>28</sup>), rendent difficile l'analyse de la performance sous le critère de l'efficacité.

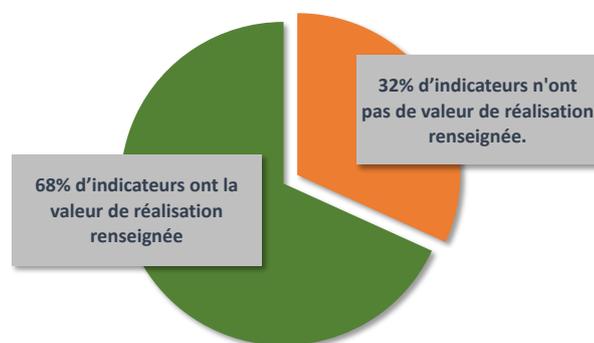
<sup>26</sup> Voir Méthodologie.

<sup>27</sup> Indicateur SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel.

<sup>28</sup> Exemples : Indicateur 4.3 d'Effet « Nombre d'enfants en situation de handicap scolarisés dans les classes "régulières" » / Indicateur 6.3 d'Effet « Nombre d'emplois créés dans les zones oasiennes et de montagnes » / Indicateur 2.5.3 de Produit « Pourcentage d'espaces verts par rapport aux superficies des villes ».

101. A la date du 21 mars 2021, 68% des indicateurs d'Effet ont la valeur de réalisation renseignée dans UN Info, tel que présenté dans le graphique suivant (Figure 3)<sup>29</sup>.

Figure 3. Valeurs de réalisation renseignées et non renseignées au niveau des indicateurs d'Effet dans la plateforme UN Info



Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

102. Le tableau suivant (Tableau 8) présente les indicateurs d'Effet renseignés (avec les valeurs de réalisation) et les valeurs non disponibles. L'analyse spécifique par Effet et présenté dans les sections suivantes.

Tableau 8. Indicateurs d'Effet de l'UNDAF 2017-2021 et taux de réalisation à fin 2020.

INDICATEURS D'EFFET	Valeurs			Taux de Réalisat°
	Référence	Cible	Réalisat°	
Effet 1 – Les partenaires institutionnels et de la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée et les principes d'une gouvernance démocratique participative, sensible au genre et au handicap et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux – Contribution aux ODD 5, 10, 16 et 17.				
1.1. Nombre de mécanismes légaux et institutionnels mis en place pour appuyer la mise en œuvre du processus de régionalisation avancée.	5	9		
1.2. Indice national de perception de la corruption (ICPC).	75%	55%	41%	134%
1.3. Nombre de régions ayant mis en place les 3 instances consultatives régionales	0	12	3	25%
1.4. Taux de satisfaction des citoyens/nnes par rapport à l'efficacité des services de justice	81%			
Effet 2 – Les politiques publiques et stratégies nationales en matière de développement industriel, d'environnement et d'aménagement du territoire intègrent les principes d'une croissance économique et d'un développement inclusif et durable – Contribution aux ODD 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15 et 16.				

<sup>29</sup> Apparemment, certains indicateurs sur UN Info ne sont attribués à aucune agence (p.ex. : indicateurs 2.1.1 ; 2.1.3 ; les indicateurs du produits 2.1.5).

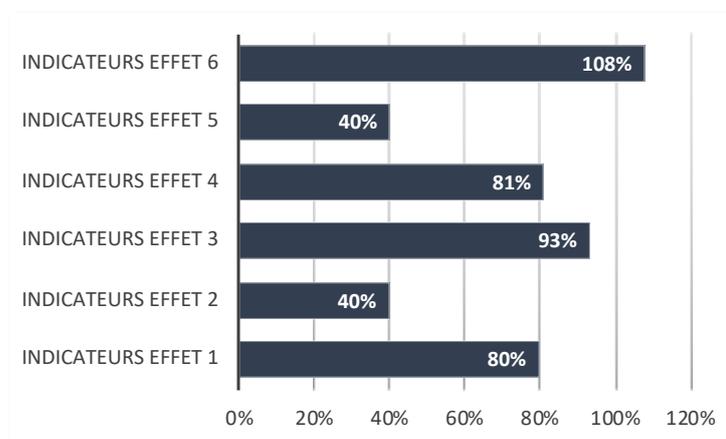
INDICATEURS D'EFFET	Valeurs			Taux de Réalisat°
	Référence	Cible	Réalisat°	
2.1. Degré de réalisation des objectifs de la SNEDD			50%	50%
2.2. Nombre de nouvelles stratégies sectorielles intégrant les principes d'une croissance économique et d'un développement durable et inclusif	0	8	5	63%
2.3. Nombre de nouveaux textes juridiques et réglementaires promulgués intégrant les principes de la charte nationale pour l'environnement et le développement durable	0	15	1	7%
Effet 3 – La couverture sanitaire de la population par des services de santé intégrés, de qualité et abordables est renforcée, y compris pour les migrants – Contribution aux ODD 3, 5, 10, 16 et 17.				
3.1. % des dépenses directes des ménages dans les dépenses totales de la santé	50,7%	35%		
3.2. Taux d'accouchement en milieu surveillé en zone rurale (%)	55%	75%	74%	99%
3.3. % des personnes vivant avec le VIH qui reçoivent un traitement ARV (%)	38%	80%	70%	88%
3.4. Nombre d'établissements publics accrédités	0	44		
Effet 4 – L'accès universel à une éducation et une formation de qualité, équitable et inclusive, est assuré – Contribution aux ODD 4,5 et 10.				
4.1. Taux d'inscription au préscolaire	70,6%(M) /56,6% (F)	80,0%(M) /70,0% (F)	72,5%	97%
4.2. Taux de transition entre primaire et secondaire	80,6%(M) /79,6% (F)	96,1%(M) /96,1% (F)	70,0%	0%
4.3. Nombre d'enfants en situation de handicap scolarisés dans les classes "régulières"		80.000	80.236	100%
4.4. Taux de réussite au baccalauréat	60,0%(M) /51,3% (F)	66,0%(M) /65,2% (F)	63,1%	97%
4.5. Taux de scolarisation au cycle secondaire par genre.	63,4%(M) /76,6% (F)	72,0%(M) /85,0% (F)	94,2%	111%
Effet 5 – Les politiques publiques et les stratégies nationales assurent la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre – Contribution aux ODD 1, 3, 5, 8, 9, 10 et 17.				
5.1. Nombre de politiques publiques et stratégies avec cadre budgétaire et allocations réservées expressément à la réduction des inégalités socio-économiques, territoriales et de genre.	0	5	2	40%
5.2. Disponibilité d'un système de protection sociale intégré, harmonisé et favorable aux populations les plus vulnérables (#oui/non).	0	1		

INDICATEURS D'EFFET	Valeurs			Taux de Réalisation°
	Référence	Cible	Réalisé°	
5.3. Taux de population active occupée par milieu et par sexe au niveau national et régional.				
Effet 6 – Les acteurs nationaux mettent en œuvre une politique de développement rural, inclusif, intégré et durable – Contribution aux ODD 2, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15 et 16.				
6.1. Superficie agricole reconvertie en système économe en eau d'irrigation.	450.000	550.000	630.000	115%
6.2. Taux d'accès des populations rurales à un réseau d'eau potable.	95,0%	97,0%	97,8%	101%
6.3. Nombre d'emplois créés dans les zones oasiennes et de montagne.	1.300.000	1.600.000		

Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

103. Le graphique ci-dessous (Figure 4) illustre le taux de progrès des indicateurs d'effet par rapport aux cibles et, sur la base de l'information disponible ainsi que de la méthode de calcul appliquée (voir Chapitre I.3.Méthodologie et processus). Les Effets 1, 3, 4 et 6 montrent des niveaux de performance élevés (supérieur à 80%) alors que les Effets 2 et 5 auraient un taux de réalisation de 40%. Ces constats sont réalisés par rapports à un taux de 68% de données renseignées sur l'évolution des indicateurs, atténuant l'évidence de l'analyse du niveau d'atteinte, en particulier des Effets 2 et 5.

Figure 4 Taux de réalisation sur la base des indicateurs d'effet renseignés (exécuté/prévu), 2017-2020



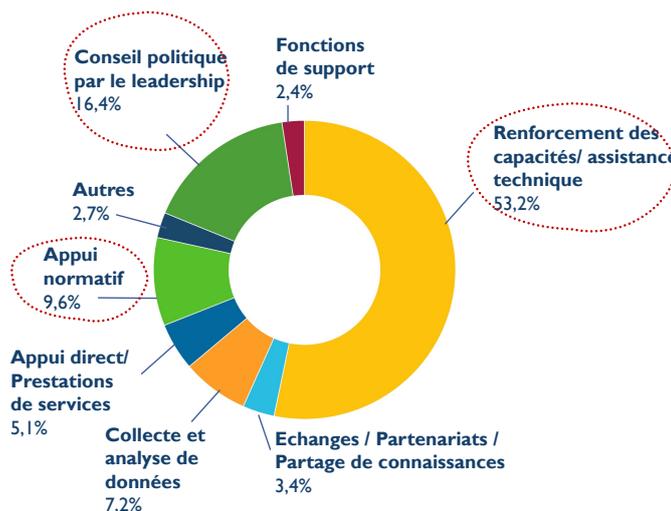
Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

104. Il convient de mentionner des réalisations notables dans des aspects comme :

- La gouvernance démocratique (l'Indice national de perception de la corruption (ICPC)) ;
- Certains défis de santé publique (Taux d'accouchement en milieu surveillé en zone rurale (%) / Pourcentage des personnes vivant avec le VIH qui reçoivent un traitement ARV (%)) ;
- L'amélioration de l'accès à l'éducation (Taux d'inscription au préscolaire / Nombre d'enfants en situation de handicap scolarisés dans les classes "régulières" / Taux de réussite au baccalauréat / Taux de scolarisation au cycle secondaire par genre) ;
- L'amélioration des conditions de vie des populations rurales (Superficie agricole reconvertie en système économe en eau d'irrigation / Taux d'accès des populations rurales à un réseau d'eau potable).

105. Dans une moindre mesure, des réalisations ont été identifiées dans des domaines comme le développement durable, à travers la mise en œuvre et les réalisations vers les objectifs de la Stratégie Nationale de l'Environnement et le Développement Durable (SNEDD) et à travers l'élaboration de nouvelles stratégies sectorielles intégrant le principe de développement durable.
106. Par type de contribution, le renforcement de capacités, l'assistance technique, l'appui normatif et conseil politique par le leadership représentent pratiquement 80% des actions de l'UNDAF 2017-2021. En revanche, les actions axées sur la collecte et l'analyse des données et le partage d'expériences ne représentent que 10% (voir Figure 5).

Figure 5. Distribution des actions de l'UNDAF par type de contribution suivant les catégories établies par le SNU.



Source : Plateforme UN Info à la date du 21/03/2021.

107. L'efficacité par Effet est analysée dans les sections suivantes, également sur la base des taux d'atteinte des indicateurs de produit, avec une mise en exergue des types de contribution les plus significatifs ainsi que les principaux défis identifiés.

**Effet 1 – Les partenaires institutionnels et de la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée et les principes d'une gouvernance démocratique participative, sensible au genre et au handicap et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux.**

108. Dans le cadre de l'Effet 1 de l'UNDAF, des actions visant l'appui aux efforts du Maroc en matière d'institutionnalisation du genre, de la concrétisation de la régionalisation avancée et la promotion de la gouvernance démocratique ont été réalisées. Toutefois, la promotion et l'intégration du genre au niveau territorial nécessitent la multiplication des efforts et l'implication des acteurs territoriaux selon une démarche de changement et d'appropriation des effets positifs de l'intégration du genre dans les politiques publiques.
109. L'Effet 1 de l'UNDAF 2017-2021 portant sur la gouvernance démocratique et régionalisation avancée, vise l'appui des efforts du Maroc en matière de construction d'un État de droit et de promouvoir le processus de la démocratie participative à travers le développement des capacités des acteurs, l'assistance technique, l'appui normatif et le soutien à la production de la connaissance en relation avec le sujet de la régionalisation avancée. Concrètement, la contribution de l'UNDAF dans la réalisation de cet effet devrait se traduire par la mise en œuvre des mécanismes de la gouvernance territoriale (Produit 1), l'appui de la convergence des politiques et des stratégies nationales (Produit 2), l'appui du processus de la réforme de la justice (Produit 3) et l'appui des acteurs à l'intégration des principes de droits humains, de l'égalité des sexes et de la participation citoyenne dans les réformes en cours (Produit 4). Cet Effet est

en cohérence avec les trois priorités du Programme Gouvernemental 2017-2021 suivantes : a) Soutien du choix démocratique, des principes de l'Etat de Droit et de la Loi et la consécration de la régionalisation avancée, b) Renforcement des principes d'intégrité, la réforme de l'administration et la consécration de la bonne gouvernance et c) Renforcement du développement humain et de la cohésion sociale et spatiale.

110. En haut, nous avons mentionné que sur la base des données disponible au niveau de l'UN Info, le taux de réalisation des indicateurs de cet Effet est de 80%. Ce taux reflète la bonne contribution de l'UNDAF actuel dans la mise en place des principes de la gouvernance démocratique et de la régionalisation avancée. En effet, en malgré les données manquantes au niveau de l'UN Info, les quatre indicateurs d'Effet ont connu des changements durant la période 2017-2021 (voir tableau 8). Toutefois, ces indicateurs sont ancrés dans les stratégies et les politiques publiques nationales et régionales. Ainsi, leurs mesures dépendent en grande partie de la disponibilité de données officielles.
111. Pour l'indicateur 1.1, le pouvoir public au Maroc et dans un souci de mise en place de la régionalisation avancée et facilitation du passage à la libre administration au niveau territorial conformément à la Constitution de 2011 et des lois organiques relatives aux collectivités territoriales, le processus a été accéléré à travers la promulgation des décrets d'application des lois organiques et la mise en place des mécanismes améliorant la performance des collectivités territoriales notamment les régions. Dans ce sens, les cibles de l'indicateur 1.1 ont été réalisées. En effet, la majorité des décrets d'application des dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales ont été promulgués<sup>30</sup>. S'agissant des AREP, et en application de l'article 128 de la loi organique 111-14, les Conseils des 12 régions du Maroc ont mis en place les Agences Régionales d'Exécution des Projets (AREP). Cette dernière est considérée comme personne morale de droit public qui bénéficie d'une autonomie administrative et financière. Sa mission principale, en plus de l'assistance juridique des dites régions, est l'exécution des projets et programmes de développement approuvés par le Conseil Régional.
112. En plus des AREP, plusieurs régions du Maroc (p.ex. : les régions de Fès-Meknès, l'Oriental, Tanger Tétouan Al-Hoceïma, etc.) ont signé des Contrats programmes État / Régions pour la réalisation des projets prioritaires des PDR avec des engagements financiers de la part des régions et de l'État.
113. D'une manière générale, plusieurs mécanismes visant la mise en œuvre de la régionalisation avancée ont été mis en place au Maroc. Toutefois, la réalisation des finalités de ces mécanismes, dépend en grande partie de la capacité d'apporter des améliorations sur la vie des citoyens/nnes et d'exécuter leurs prérogatives conformément aux textes juridiques en vigueur. Ce que nécessite l'implication des Conseils Territoriaux et le dépassement de la mise en œuvre physique des mécanismes à leur appropriation par les parties prenantes des collectivités territoriales en tant qu'instrument de bonne gouvernance et d'amélioration de la performance de ces structures.
114. Pour l'indicateur 1.2, et dans la même logique qui vise l'instauration de l'État de droit, la Constitution de 2011 prévoit dans l'article 36 la mise en place d'une instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption. La mise en place de cette instance s'inscrit aussi dans le cadre de la mise en place des initiatives pour la réduction du recours aux pratiques de la corruption au niveau national, régional et local. Toutefois, et malgré les efforts entrepris pour la lutte contre la corruption en 2020, le Maroc a occupé le 86<sup>ème</sup> rang dans le classement de l'indice de perception de la corruption avec un score de 40/100 (contre la 80<sup>ème</sup> place en 2019). Cela démontre le besoin de renforcement des initiatives au niveau national et territorial et la mise en place des mécanismes visant l'instauration de la culture de bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption.
115. Pour l'indicateur 1.3, la loi organique 111.14 préconise la création de trois Instances Consultatives qui sont des mécanismes participatifs de dialogue et de consultation pour gérer la contribution des citoyens/nnes et des associations dans la préparation et le suivi des programmes de développement au niveau de la région. Ces instances sont les suivantes :
- Instances de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre – IEECAG ;
  - Instance Consultative Jeunesse spécialisée dans l'étude des questions liées aux préoccupations des jeunes ;

<sup>30</sup> Pour la consultation des décrets d'applications des lois organiques relatives aux collectivités territoriales sont disponible au niveau de la plateforme suivante : <http://www.pncl.gov.ma/fr/LesCollectivites%20territoriales/LaR%20R%20gion/Pages/cadre-juridique-r%20gissant-les-r%20gions-.aspx>

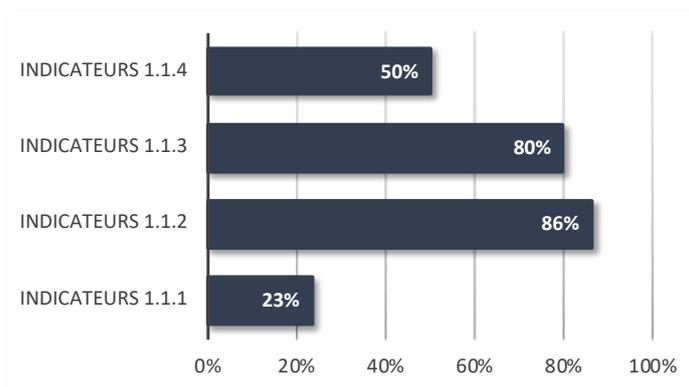
- Instance consultative en partenariat avec les opérateurs économiques de la région qui s'occupe de l'étude des affaires régionales de nature économique.

116. Dans ce sens, les entretiens avec les acteurs clés révèlent que les 12 régions disposent des trois instances consultatives, bien que les données renseignées sur UN Info indiquent que l'UNDAF à travers le PNUD a appuyé la création des instances chargées des questions des jeunes dans les 3 régions suivantes : Marrakech-Safi, Béni Mellal-Khénifra et l'Oriental en 2020. Ainsi, dans le cadre de l'UNDAF, ces instances ont été appuyées (comme le cas des instances de la région de Beni Mellal-Khénifra). Toutefois, la mise en place de la démocratie participative ne se limite pas à la création de ces instances, mais elle est tributaire de la mise en œuvre de ses prérogatives conformément aux procédures et dispositions des lois organiques. Cette opération nécessite le renforcement des capacités des membres des instances consultatives et la création des espaces de collaboration entre les conseils et ces instances.
117. Finalement, pour l'indicateur 1.4, qui s'articule autour du « taux de satisfaction des citoyens/nnes par rapport à l'efficacité des services de justice », il faut mentionner que la statistique nationale ne dispose pas des baromètres qui mesurent les taux de satisfaction des services de justice. Cependant, le Maroc a entrepris des efforts visant la réforme des services de justice depuis la reconnaissance de la primauté des traités internationaux sur les lois internes dans la Constitution de 2011. Ainsi, ces efforts ont été appuyés par l'UNDAF.
118. En guise de conclusion, l'analyse des progrès réalisés au Maroc en matière de la régionalisation avancée, de réforme de la justice et de la mise en place des principes de la démocratie participative, démontre que les cibles des indicateurs de l'Effet 1 ont été réalisées d'une manière satisfaisante. Ces progrès ne peuvent être attribués directement à l'UNDAF uniquement. En effet, l'intérêt accordé à la régionalisation avancée, la forte implication des acteurs au niveau central (Ministère de l'Intérieur notamment la DGCT) et au niveau territorial (les collectivités territoriales notamment les régions) ont facilité la mise en place de ces mécanismes conformément aux lois organiques et la Constitution de 2011. Toutefois, la mise en place d'une gouvernance démocratique ne se limite pas à la mise en place des mécanismes. Elle implique leur opérationnalisation et la mise en œuvre efficace et performante des prérogatives.

#### Contribution de l'UNDAF dans la réalisation des produits

119. D'une manière globale et en se basant sur le 83% des données disponibles au niveau d'UN Info, le taux d'exécution des indicateurs de produit de l'Effet 1 se situe entre 23% et 86% (voir Figure 6 ci-dessous).

Figure 6. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 1 (2017-2020).



Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

120. Pour atteindre les produits de l'Effet 1, plusieurs interventions ont été lancées et concrétisées au niveau central et territorial. Ainsi, ces interventions ont été basées essentiellement sur les avantages comparatifs du SNUD et sur les priorités identifiées conjointement entre les partenaires clés de l'UNDAF. Dans ce sens, les interventions de l'UNDAF ont porté sur les domaines suivants :

- **Renforcement des capacités des acteurs institutionnels, territoriaux et de la société civile** : Pour promouvoir l'institutionnalisation du genre dans la planification et la budgétisation des politiques et la promotion des droits humains, l'UNDAF a donné une grande importance depuis son lancement au

volet de renforcement des capacités. Dans ce sens, plusieurs actions de formation ont été réalisées autour des thématiques suivantes : (i) la gouvernance et planification territoriale sensible au genre, (ii) genre et participation citoyenne, (iii) les formations en matière des ODD, de migration, droits humains, le VIH, diversité et migration, (iv) les normes applicables à la justice pour les enfants, (v) l'éducation à la citoyenneté et aux droits de l'homme, (vi) les techniques d'enquête et d'adjudication des activités liées au terrorisme, aux flux illicites, au trafic des êtres humains et au trafic illicite des migrants. Ces formations ont touché plusieurs catégories d'acteurs notamment, les départements ministériels, les élu-e-s, les cadres territoriaux, les acteurs de la société civile, les jeunes, des coordinateurs-es de vie scolaire, les cadres de la Direction Générale des Collectivités Territoriales, les responsables de la délégation générale à l'administration pénitentiaire et la réinsertion, les acteurs de la justice et les acteurs des médias (journalistes/étudiants en journalisme).

En plus de ces actions de renforcement de capacités ayant touché un nombre important d'acteurs (les capacités de près de 2000 acteurs ont été renforcées seulement en 2018)<sup>31</sup>, l'UNDAF 2017-2021 a mis en place des plateformes de gestion des connaissances en relation avec la budgétisation sensible au genre (BSG) et la production des guides pédagogiques visant la standardisation et l'amélioration des procédures de traitement des groupes vulnérables, en particulier les enfants et la participation citoyenne.

L'appui de l'UNDAF a porté aussi dans le cadre de ce volet sur le développement d'une approche intersectorielle pour renforcer la coordination et la synergie entre les acteurs intervenant dans le domaine de l'enfance en contact avec la loi.

- **Transfert de compétences et génération des données** : Dans un deuxième volet, les apports de l'UNDAF ont porté aussi sur le transfert de compétences, la production et la diffusion des données et mise en place des outils et mécanismes novateurs pour l'harmonisation et l'inclusion des groupes vulnérables. Dans ce cadre, des données et des études en matière de droits humains et de groupes vulnérables, l'identification des besoins des migrant(e)s au Maroc et sur le référencement des migrant(e)s vulnérables et des victimes de la traite et en matière d'évaluation de la « Kafala » (tutelle sans filiation) ont été réalisés et diffusés auprès des intervenants clés. Ainsi, les interventions de l'UNDAF se sont focalisées aussi sur l'opérationnalisation des Instances d'Équité, d'Égalité des Chances et de l'Approche Genre au niveau des collectivités territoriales conformément aux lois organiques, l'harmonisation des politiques publiques à travers la production d'un dispositif d'information et d'identification des principaux indicateurs, d'un système de suivi et évaluation ainsi que des guides et glossaires d'évaluation des politiques publiques et l'appui de quelques régions à l'élaboration des PDR.
- **Institutionnalisation du genre** : L'Effet 1 de l'UNDAF accorde une attention particulière à l'institutionnalisation du genre. Ainsi, plusieurs actions ont porté sur l'appui et l'assistance technique des partenaires nationaux à l'intégration de l'approche genre d'une manière transversale dans les stratégies et les programmes de développement. Parmi les actions remarquables dans ce volet, nous citons le processus d'intégration de genre dans la planification territoriale, l'accompagnement des départements ministériels pour la mise en œuvre de la BSG, la création des unités et des points focaux genre au niveau de quelques départements, l'appui à l'élaboration de la stratégie d'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans la fonction publique et le renforcement de l'accès des femmes aux instances de gouvernance à travers le réseautage des femmes fonctionnaires. Dans le même ordre d'idées, l'UNDAF a appuyé la production des données en relation avec les enjeux et les défis en matière de l'égalité des sexes dans le domaine de l'environnement et du développement durable.
- **Plaidoyer, mobilisation des acteurs et création des passerelles entre acteurs institutionnels, territoriaux et de la société civile** : Pour concrétiser les efforts, plusieurs actions de plaidoyer et de mobilisation des acteurs ont été entreprises dans le cadre de l'UNDAF. Ainsi, ces actions ont touché la mobilisation des acteurs institutionnels et territoriaux dans l'élaboration des initiatives visant la lutte contre le VIH/sida dans le cadre de l'initiative globale « Villes sans sida en 2030 », la BSG à travers le plaidoyer auprès des départements ministériels pour l'élaboration des budgets sensibles au genre et finalement autour de la lutte contre la corruption au niveau central.
- **Coopération Sud-Sud et triangulaire** : Malgré qu'elle ne figure pas dans le cadre des résultats, la coopération a été appuyée à travers la mise en place des interventions visant le renforcement du

<sup>31</sup> Rapport annuel de l'UNDAF- 2018

leadership et de la place occupée par le Maroc au niveau de l'Afrique et de la zone MENA. Dans ce sens, les interventions ont touché le partage de l'expérience exemplaire du Maroc en matière de la BSG avec des pays de la région MENA et de l'Afrique (des délégations ont visité le Maroc pour s'inspirer de l'expérience marocaine dans le domaine) et sur l'organisation des conférences régionales pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Ainsi, des plateformes d'échange ont été mises en place entre les pays de la région arabe sur les statistiques en matière du handicap, ainsi qu'en matière de migration.

121. En dépit de ces performances par domaine, l'évaluation finale a rapporté des constatations et des conclusions par produit comme suit :

- Pour la mise en œuvre des principes et des mécanismes de la gouvernance territoriale, plusieurs succès ont été rapportés dans le cadre de cette évaluation. Ainsi, ces succès s'inscrivent dans le cadre de la contribution de l'UNDAF dans la concrétisation des efforts des intervenants institutionnels, territoriaux et de la société civile en matière de la « gendérisation » de la planification, le renforcement des capacités des élu-e-s en matière de la gouvernance territoriale sensible au genre, la création des unités genre au niveau de quelques départements ministériels, la territorialisation de quelques politiques et stratégies nationales (la lutte contre le sida par exemple). Ainsi, l'appui des instances consultatives auprès des conseils territoriaux (exemple des instances de la région de Beni-Mellal-Khénifra) a constitué un succès de l'UNDAF. Toutefois, les entretiens avec les acteurs clés et l'analyse de quelques PDR disponibles sur l'internet démontrent que ces documents n'intègrent pas d'une manière suffisante les dispositions de genre, d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes (à l'exception de quelques actions dont les bénéficiaires finaux sont des femmes, les PDR de la région de Casablanca-Settat et la région de Souss-Massa n'intègrent aucune mesure de la transversalité de genre).
- La mise en œuvre de la BSG, la lutte contre la corruption et le renforcement de l'accès aux services de la justice ont été appuyés au niveau central. Toutefois, le processus de la BSG au niveau territorial est à renforcer, vu l'importance des budgets des collectivités territoriales et le rôle des interventions de ces structures dans le développement durable, économique et social des populations.
- L'appui de la réforme de la justice est en marche, grâce à l'implication forte du Maroc dans l'harmonisation de l'arsenal juridique avec les dispositions de la Constitution de 2011 et les engagements du Maroc à l'international.
- Durant la période de COVID-19, des réorientations ont été opérées ; elles concernent la production des données en relation avec les impacts de la pandémie et le recours au digital dans la mise en œuvre des activités.

**Effet 2 – Les politiques publiques et stratégies nationales en matière de développement industriel, d'environnement et d'aménagement du territoire intègrent les principes d'une croissance économique et d'un développement inclusif et durable.**

122. L'organisation de la COP22 au Maroc et l'importance accordée par les pouvoirs publics aux thématiques de développement durable et d'efficacité énergétique ont facilité la mise en œuvre des actions de cet effet. Malgré les efforts déployés dans ce cadre, des défis de coordination, d'appropriation et d'intégration transversale du genre s'imposent davantage. Ainsi, plusieurs rapports des institutions spécialisées soulignent parfois l'absence d'effet positif sur les conditions de vie des citoyennes et des citoyens.

123. L'effet 2 de l'UNDAF 2017-2021 vise à contribuer dans la réalisation des priorités nationales en matière de mise en place de la Stratégie Nationale de Développement Durable, le Plan Climat, le Schéma National de l'Aménagement du Territoire, la politique territoriale pour le développement urbain intégré, la Stratégie énergétique, le Plan d'accélération industrielle, le Référentiel National de la Politique de la Ville et la Stratégie Touristique Nationale Vision 2020.

124. D'une manière précise, les contributions de l'UNDAF portent sur le renforcement des capacités des interventions clés, la mise en place des solutions innovantes, la mobilisation des partenaires selon une approche multisectorielle dans laquelle les agences jouent des rôles importants et l'appui normatif. Ainsi, les interventions de l'Effet 2 s'articulent autour des six produits suivants : (1) Planification au niveau

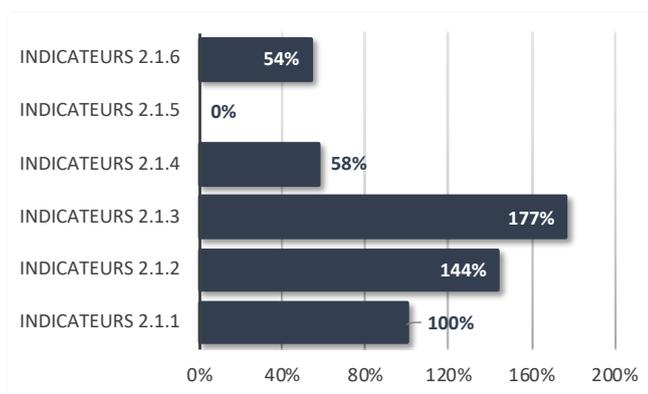
territorial intègre les principes du développement durable et la préservation du patrimoine naturel et culture, (2) Le développement industriel inclusif et durable ainsi que l'emploi vert sont promus, (3) La résilience au Changement Climatique et aux risques naturels est renforcée, notamment en faveur des groupes vulnérables, (4) Des solutions inclusives et durables sont adoptées pour accroître l'efficacité énergétique et l'accès équitable à l'énergie propre, (5) Les villes sont plus inclusives et durables, (6) L'accès équitable aux ressources naturelles et aux services écosystémiques pour une gestion durable est accru.

125. Les données disponibles sur UN Info révèlent un taux de 40% pour l'exécution des indicateurs de l'Effet 2 (voir tableau 8). Sur la base de la documentation disponible et des entretiens avec les acteurs clés de l'UNDAF, ce dernier a contribué à l'atteinte de 50% de la cible de l'indicateur 1, a appuyé les partenaires institutionnels dans l'élaboration de trois nouvelles stratégies (Stratégie Nationale sur les Ressources Génétiques, Stratégie d'Institutionnalisation de l'intégration du genre dans le secteur de l'environnement et du développement durable et Plan National de la qualité de l'air) (Indicateur 2). Mais, les données rapportées sur UN Info démontrent une contribution faible dans l'atteinte du troisième indicateur.
126. Comme il est mentionné auparavant, les sources de 21/22 indicateurs sont en relation avec les stratégies et les politiques publiques. Ainsi, la mesure objective de ces indicateurs est tributaire de la mise en œuvre de ces stratégies et la disponibilité des données en relation avec lesdites stratégies et politiques. Dans ce sens, les indicateurs de l'Effet 2 sont majoritairement inspirés de la SNDD qui vise l'accélération de la transition vers une économie verte et inclusive à l'horizon de 2030. Dans le cadre de cette stratégie et depuis l'organisation de la COP-22 au Maroc, les questions de développement durable, de changement climatique, d'économie verte et d'industrialisation sont prioritaires pour les acteurs de développement au Maroc.
127. Dans le même ordre d'idées, des documents officiels produits par des institutions nationales (p.ex. : le rapport de l'Examen National Volontaire de la mise en œuvre des ODDs, l'état de préparation du Maroc pour la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable 2015-2030 élaboré par la Cour des Comptes, etc.) rapportent les progrès réalisés au Maroc en relation avec le développement durable, le renforcement de l'accès équitable aux ressources, l'efficacité énergétique, etc. Toutefois, l'état d'avancement de la SNDD n'est pas évalué. Ainsi, l'absence de l'évaluation de la SNDD rend difficile d'apporter et de faire le lien entre les progrès et les indicateurs de l'Effet 2.

#### Contribution de l'UNDAF dans la réalisation des produits

128. En se basant sur 56% de l'information disponible sur UN Info, les taux d'exécution des indicateurs des six produits de cet effet se présentent comme suit (Figure 7) :

Figure 7. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 2 (2017-2020).



Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

129. Une année avant la clôture de l'UNDAF, et sur la base de la moitié de l'information seulement disponible au niveau l'UN Info, les taux d'exécution des indicateurs des produits 1, 2, 3 ont déjà dépassé 100%. Ainsi, pour les indicateurs des produits 4 et 6, UN Info démontre que leur exécution est moyenne (54% pour l'effet 6 et 58% pour le produit 4). Cependant, le système révèle l'absence des données sur l'exécution

des trois indicateurs du produit 5 qui s'articule autour de « Les villes sont plus inclusives et durables ». L'interprétation de ces résultats fera l'objet des paragraphes suivants.

130. Pour atteindre les produits de l'effet 2, plusieurs interventions ont été lancées et concrétisées au niveau central et territorial. Ainsi, ces interventions ont porté sur les domaines suivants :

- **Renforcement de capacités** : durant cette période 2017-2020, un nombre important des acteurs clés de développement durable ont acquis des capacités managériales et techniques dans les domaines de pompage solaire photovoltaïque, de mise en place des chaînes de valeurs agroécologiques, l'entrepreneuriat vert, de droit d'accès des femmes au foncier et à l'eau d'irrigation, calcul des émissions et la planification des mesures d'atténuation et d'adaptation au changement climatique et système National d'Inventaire des Gaz à Effet de Serre (SNI-GES). Ainsi, ces actions de formation ont touché des acteurs institutionnels, le secteur privé, la société civile, des femmes, des jeunes et des élèves. Les rapports annuels de l'UNDAF soulignent que le nombre de bénéficiaires des actions de formation entre 2017 et 2018 dépasse 2.100. Dans le même ordre d'idées, les acteurs rencontrés lors de la mission d'évaluation ont exprimé leur satisfaction par rapport au contenu des formations et profils des bénéficiaires de ces actions.
- **Accompagnement et transfert de compétences** : un deuxième volet important dans le cadre de l'UNDAF actuel s'articule autour de la mise en place des programmes et des initiatives visant l'intégration et le renforcement de l'appropriation des changements en relation avec le développement durable par des opérateurs économiques. Dans ce cadre, l'évaluation a enregistré les initiatives lancées avec la CGEM, la mobilisation de 53 entreprises marocaines autour de 15 éco-solutions, l'accompagnement de quelques entreprises dans la réalisation de leurs bilans carbone et l'identification des options d'atténuation et des sources de financement et l'accompagnement des start-ups pour l'intégration des principes de l'entrepreneuriat vert. Ainsi, des coopératives féminines ont été accompagnées dans le domaine d'adaptation au changement climatique et mesures d'atténuation. Dans le même sens, l'UNDAF a accompagné des programmes environnementaux en suivant des méthodologies novatrices. Dans ce cadre s'inscrivent l'accompagnement du Parc industriel de l'éco-cité de Zenata et l'Eco-parc industriel de Berrechid selon la méthodologie "Eco-parc industriels".
- **Production et diffusion des données** : Depuis les ateliers d'identification des avantages comparatifs du SNU au Maroc, un grand intérêt a été accordé à la génération de la connaissance. Dans ce sens, plusieurs études et enquêtes ont été élaborées en partenariat avec des départements clés. Parmi ces études, nous citons, l'actualisation du deuxième Rapport Biennal (BUR2), la mise en place d'une étude sur les effets des changements climatiques sur la sauvegarde des savoirs et des savoir-faire liés à l'artisanat en partenariat avec le Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale, des études de marché au niveau de d'Essaouira et Ouarzazate, une enquête nationale sur le profil de la flotte routière et ferroviaire de transport de marchandises. Ainsi, l'inventaire national des émissions de gaz à effet de serre relatives au secteur du fret, l'élaboration du 5<sup>ème</sup> Rapport national relatif à la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies sur la Lutte Contre la Désertification (CNULCD) et du 6<sup>ème</sup> Rapport national sur la biodiversité évaluant les progrès accomplis en vue de la réalisation des Objectifs d'Aichi. Ces études ont été appuyées pour compléter et doter les acteurs de développement d'une connaissance solide et bien argumentée d'une part et l'appui à la visibilité et la capitalisation des progrès et des réalisations du Maroc dans le domaine du développement durable et inclusif d'autre part. Toutefois, l'accès à un nombre important des études et recherches réalisées est restreint, vu le non-partage ou le manque de communication autour de ces produits.
- **Outils et innovation dans le domaine de développement durable et inclusif** : le domaine de développement durable est caractérisé à une forte dynamique de l'innovation et l'intégration des nouvelles technologies pour faciliter la résilience des populations. Dans ce sens, l'UNDAF à travers ses partenaires a mis en place plusieurs innovations dans différents domaines. Parmi eux nous avons : 1) La centrale solaire photovoltaïque mise en place pour fournir de l'énergie aux bus électriques et le système de location des vélos à Marrakech. Toutefois, les objectifs de ces bus électriques et de la location de vélos n'ont pas été atteints, vu la non-adaptabilité des bus avec la mobilité des citoyens et citoyennes de la ville rouge ; 2) L'intégration des solutions innovantes de l'efficacité énergétiques dans des bâtiments et des espaces publiques à Marrakech ; 3) L'appui à la mise en place d'un système innovateur de stockage d'énergie de sources renouvelables par

l'utilisation d'un système de batterie à flux vanadium sur réseau et mini-réseau pour la centrale à concentration photovoltaïque (CPV) d'une capacité de 1MW à Ouarzazate ; 4) Des coopératives spécialisées dans la production et la valorisation des produits du terroir ont bénéficié des labels pour préserver et protéger leurs produits (par exemple le label miel de thym du Souss).

En plus de ces innovations, l'UNDAF a appuyé l'élaboration d'outils importants pour faciliter l'analyse des interactions entre eau souterraine et eau de surface, le suivi et l'évaluation des performances environnementales des établissements d'hébergement touristique et l'intégration et l'analyse de vulnérabilité au changement climatique. Les entretiens avec les acteurs clés révèlent l'importance de ces technologies et innovations dans le domaine de la lutte contre les changements climatiques et l'adoption d'une approche de développement durable.

- **Plaidoyer et partenariat** : Dans ce cadre, l'UNDAF a appuyé les efforts des organisations de la société civile spécialisées dans le domaine de l'environnement, les changements climatiques et le développement durable. Cet accompagnement est traduit à travers le renforcement de leurs capacités, le transfert de compétences et leur implication dans des grandes manifestations. Ainsi, l'UNDAF a concrétisé des partenariats importants avec des agences spécialisées selon une approche partenariale basée essentiellement sur l'acquisition de nouvelles compétences et capacités techniques et managériales (par exemple le partenariat avec le Centre de Compétences du Changement Climatique (4C), avec l'Agence Marocaine des Énergies Renouvelables (MASEN) et avec l'Agence Marocaine pour l'Efficacité Énergétique (AMEE)).
- **Coopération Sud-Sud** : Les interventions de cet effet ont accordé une grande importance à la coopération Sud-Sud. Cette importance est traduite à travers l'appui de plusieurs initiatives et le partage des bonnes pratiques développées au niveau du Maroc avec d'autres pays de la région MENA et de l'Afrique. Des exemples de cet appui, sont les rencontres des experts de 4C avec les acteurs concernés par le changement climatique au niveau de plusieurs pays africains, le partage des expériences autour du projet de la station solaire photovoltaïque de Marrakech, la création d'un réseau d'experts juridiques africains en matière d'accès et de partage des avantages des ressources génétiques et l'appui à la commission climat du Bassin du Congo.

131. En plus de ces apports, les contributions ont porté aussi sur l'appui de l'industrie artistique à travers la mise en place de plateformes pour faciliter l'échange et la visibilité des acteurs clés des domaines artistiques et l'appui à l'élaboration de textes juridiques en relation avec les domaines touchés dans le cadre de cet effet et la mise en œuvre des initiatives visant le renforcement de l'accessibilité des groupes vulnérables notamment les femmes et les enfants aux droits fondamentaux (par exemple le renforcement de l'accès de 4.103 élèves du niveau primaire et enfants du préscolaire relevant des 3 communes de la Province de Zagora aux infrastructures d'eau potable et d'assainissement dans leurs écoles).

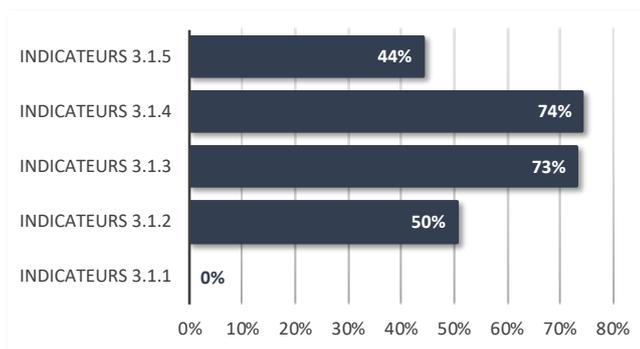
132. En guise de conclusion, l'organisation de la COP 22 au Maroc en 2016 a constitué un environnement propice à la mise en place des actions prévues dans cet effet. Ainsi, plusieurs changements dans le contexte national en relation avec le développement durable, la lutte contre les changements climatiques et l'efficacité énergétique ont été lancés par les pouvoirs publics. Toutefois, l'évaluation a révélé des limitations et des éléments à améliorer dans le prochain cadre de coopération :

- Faible appropriation collective : A l'exception des programmes conjoints, les interventions ont été réalisées par des agences et des partenaires dans le cadre des partenariats bilatéraux ;
- Manque de passerelles entre les intervenants. Ainsi, plusieurs actions ont été réalisées dans le cadre des partenariats spécifiques entre des départements ministériels et des agences du SNU, sans coordination avec d'autres agences nationales spécialisées (p.ex. : les actions avec le ministère de l'agriculture autour des effets des changements climatiques sur les zones rurales sans implication de 4C Maroc ou de l'agence de l'efficacité énergétique) ;
- Le dernier rapport du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), souligne les retards et le manque de performance du programme de l'efficacité énergétique et la transition du Maroc vers les énergies renouvelables. En effet, le rapport révèle la non-réalisation des objectifs malgré les efforts et les investissements engagés dans le complexe Noor Ouarzazate.

### Effet 3 – La couverture sanitaire de la population par des services de santé intégrés, de qualité et abordables est renforcée, y compris pour les migrants.

133. Les actions sous l'Effet 3 ciblent les principaux défis en santé du Maroc en abordant les trois aspects du cercle vertueux de la santé : la génération de connaissance, la transmission de connaissance et l'application de la connaissance. L'implication de la société civile dans la mise en œuvre des actions est évaluée positivement, mais elle est moins évidente dans la coordination. Sont à soulever une bonne réactivité pour répondre à la crise de la COVID-19, mais aussi une programmation conjointe qui n'est pas suffisamment développée et une performance affectée par des aspects d'ordre organisationnel.
134. L'Effet 3 relatif à la santé a été initialement structuré en 6 produits, puis le produit 4 et le produit 6 ont été fusionnés et les indicateurs correspondants adaptés, pour donner la structure présentée en Annexe 1 (Liste des indicateurs de produit de l'UNDAF 2017-2021). Avec un taux de valeurs reportées dans UN Info de 49% pour les indicateurs de produit, la performance semble moyenne (voir Figure 8 ci-dessous). Sur ce point il convient de mentionner que tous les indicateurs de l'Effet 3 proviennent de sources du système national de santé.
135. Il est constaté qu'aucun indicateur du produit 1, relatif à la santé materno-infantile et à la SSR, n'a été renseigné, et pourtant il s'agit de données existantes et disponibles au niveau du système d'information sanitaire.

Figure 8. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 3 (2017-2020).



Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

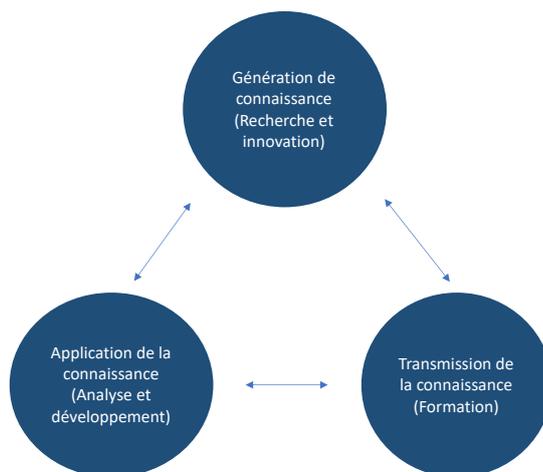
136. Les actions de l'Effet 3 sont focalisées sur les différents types de contribution du SNU et abordent les trois aspects du cercle vertueux de la santé (voir Figure 9). Ci-dessous sont mentionnées certaines de ces principales actions :
- **L'appui normatif et aux stratégies nationales** comme par exemple, la contribution à l'approbation d'un décret d'application de la loi sur les sages-femmes qui a abouti en janvier 2020 (décret n°2.19.794), l'appui à l'élaboration de la Stratégie Nationale de la Santé Sexuelle et Reproductive 2021-2030, d'un plan d'action multisectoriel de prévention et de prise en charge des femmes et des enfants victimes de violences au niveau des hôpitaux, d'un plan d'action du dépistage néonatal des maladies congénitales et d'un plan stratégique multisectoriel de prévention et de contrôle de la résistance aux antimicrobiens<sup>32</sup> dans le cadre de l'approche « un monde, une santé » de l'OMS (« Application de la connaissance »). Il est à mentionner aussi l'appui à la préparation du plan stratégique national de lutte contre le sida 2017-2021 et son plan d'extension 2023, l'appui à la préparation des demandes de subvention au Fonds mondial pour les composantes VIH et tuberculose pour le cycle 2021-2023 et l'introduction des innovations, comme la prophylaxie poste exposition au VIH, le pilotage de l'autotest VIH, et autres.
  - Le **renforcement des capacités** pour l'amélioration des services comme par exemple, la redynamisation et généralisation du Système de Surveillance des Décès Maternels et de Riposte

<sup>32</sup> Le gouvernement du Royaume du Maroc a approuvé le plan d'action mondial pour combattre la résistance aux antimicrobiens, approuvée par l'Assemblée Mondiale de la Santé en 2015.

(SSDMR) au niveau de toutes les régions<sup>33</sup>, la formation des formateurs et de personnels de santé sur la santé des populations migrantes, la formation de responsables ministériels de différents départements sur l'intégration de la santé dans toutes les politiques ou la constitution du Centre National Opérationnel pour les Urgences de Santé Publique (CNOUSP)<sup>34</sup>, (« Transmission de la connaissance »).

- La **production et l'analyse de données** à travers plusieurs enquêtes de prévalence comme sur l'usage des antibiotiques ou sur l'hépatite C, une évaluation de la qualité de la prise en charge des FVV des Unités Intégrées de Prise en Charge des hôpitaux et des études de facteurs de risque<sup>35</sup> (« Génération de la connaissance »), le renforcement de l'information stratégique pour le VIH (réalisation de cartographies et d'études bio comportementales pour les populations clés dans plusieurs villes, la révision annuelle des estimations de l'épidémie VIH au Maroc, etc).
- Le **plaidoyer, l'information et la communication** autour de sujets comme la santé de la reproduction (SR) des jeunes et des adolescents à travers différents types d'activités impliquant les institutions scolaires, les éducateurs pairs et les associations, la violence basée sur le genre (VBG)<sup>36</sup> ou le VIH-Sida impliquant les autorités religieuses ainsi que la société civile spécialisée (« Application et Transmission de la connaissance »).
- **L'organisation de rencontres nationales et internationales** comme la conférence nationale sur le financement de la santé en 2019 qui a débouché sur l'organisation d'un atelier sur la thématique pour le partage de l'expérience du Maroc lors de l'Assemblée des NU à New York la même année, ou le colloque national sur le diabète et la nutrition en collaboration avec la Ligue Marocaine de Lutte contre le Diabète (« Transmission de la connaissance »).

Figure 9. Cercle vertueux de la santé.



Source : élaboration propre.

137. Au niveau de l'appui à la formulation et la mise en place de stratégies nationales, les approches « un monde, une santé », « la santé dans toutes les politiques » de l'OMS et l'appui à la préparation du plan

<sup>33</sup> SSDM : Système mis en place par le Maroc en 2009 et considéré comme essentiel pour identifier les causes des décès maternels et sensibiliser les professionnels de santé sur les décès évitables. Par la suite, il a été appliqué de façon irrégulière en fonction des régions. La circulaire 54DP/2018 stipule la redynamisation et généralisation sous la coordination de *task forces* régionales.

<sup>34</sup> Le Centre National Opérationnel pour les Urgences de Santé Publique (CNOUSP) est l'organisme du Ministère de la Santé chargé au niveau régional et national de surveiller et conseiller sur la pandémie de la COVID-19.

<sup>35</sup> Exemple d'étude de facteur de risque réalisée : Enquête nationale sur les facteurs de risques communs des maladies non transmissibles (MNT) selon l'approche STEPwise de l'OMS, réalisée sur près de 6.100 ménages et étude sur les facteurs de risque de suicide chez les adolescents.

<sup>36</sup> Exemple d'initiative de plaidoyer sur la lutte contre les VBG : la campagne « Seize jours d'activisme pour mettre fin à la violence faite aux femmes et aux filles », initiative mondiale de la société civile promue par le Secrétariat Général des Nations Unies et lancée à Marrakech le 25 novembre 2019, sous le thème « Masculinités positives : les hommes et les garçons rejettent les violences faites aux femmes et aux filles ».

stratégique national de lutte contre le sida 2017-2021 et son plan d'extension 2023 sont à soulever comme éléments importants de contribution à l'amélioration de la couverture sanitaire à travers des services intégrés. Ainsi, un effort particulier est observé pour l'élaboration de stratégies multisectorielles et pour l'implication de tous les départements dans les questions principales de la santé publique. A titre d'exemple sont mentionnés le plan stratégique multisectoriel de prévention et de contrôle de la résistance aux antimicrobiens, la stratégie nationale multisectorielle de prévention et de contrôle des maladies non transmissibles ou les formations sur l'intégration de la santé dans toutes les politiques au profit de plusieurs départements ministériels.

138. L'implication de la société civile spécialisée, notamment OPALS, ALCS et AMPF, pour des actions clés dans la prestation de services (SSR, VIH-sida), en complémentarité avec les services publics, est perçue positivement par son rôle de proximité auprès des populations clés et par sa réceptivité face aux besoins et aux difficultés de ces populations. L'implication de la société civile, mais aussi du secteur académique public et privé (Hôpital de Maternité et Santé Reproductrice les Orangers du CHU Ibn Sina de Rabat, Université Mohammed VI des Sciences de la Santé de Casablanca), des parlementaires et des bénéficiaires, notamment les jeunes, dans des actions de plaidoyer, d'information et de communication sur des sujets comme la SSR et la VBG, est perçue très positivement pour l'atteinte de tous les niveaux de la population cible et ainsi améliorer la compréhension et finalement l'impact des actions. Cependant, la participation effective de la société civile apparaît très faible dans les mécanismes de coordination de l'UNDAF 2017-2021 en tant qu'acteur important de développement au Maroc et que connaisseur de première ligne des besoins des détenteurs de droits, et ce malgré être considérée dans le document de formulation.
139. La crise COVID-19, d'abord sanitaire, puis socio-économique, a eu un impact évident sur la mise en œuvre des actions relatives à la santé. Cependant, les parties prenantes ont montré une capacité d'adaptation qui a permis d'apporter une contribution à la réponse nationale dans le cadre de l'UNDAF 2017-2021, à travers le projet MPTF COVID-19, en matière de santé, dans le sens de :
- Maintenir la **continuité des services de santé**, qu'ils soient fournis par les structures publiques que par les associations partenaires, pour les personnes plus vulnérables, y compris les personnes migrantes, le traitement ARV pour les personnes vivant avec le VIH, en priorisant la santé sexuelle et reproductive, la prise en charge des maladies chroniques et les services de santé pour les FEVV, ainsi que le renforcement des capacités des laboratoires nationaux de diagnostic ;
  - Assurer la **protection** du personnel de santé et de tous les professionnels de première ligne ;
  - **Prévenir** la transmission de la COVID-19 avec l'approvisionnement en kits d'hygiène et la formation de personnel de santé en soins du nouveau-né, sensibilisations) ;
  - Créer de la **génération d'évidence** avec des études d'impact de la crise (impact de la COVID-19 sur l'accès à la contraception au niveau des points de prestations des services de l'AMPF, situation des PVVIH dans le contexte du confinement dû à la COVID-19).
140. Sur la base de l'information disponible, il est constaté que la programmation conjointe, que ce soit par les espaces et moments d'échange et de partage d'information que par la mise en œuvre de programmes conjoints<sup>37</sup>, n'est pas suffisamment développée pour assurer une bonne coordination, optimiser les synergies et éviter des doublons entre les actions au niveau de leur mise en œuvre sur le terrain. Ce constat a également été relevé par les propres parties prenantes impliquées dans la coordination et la mise en œuvre de cet Effet.
141. En matière de **coopération Sud-Sud et triangulaire** sont à soulever (i) des actions de partage d'expériences à travers l'organisation de rencontres sur des thématiques comme la pharmacovigilance ou l'implantation du système LMD<sup>38</sup> pour la formation des sages-femmes avec les pays africains francophones, (ii) des actions de renforcement des capacités et assistance technique comme des formations en santé et migration avec la Tunisie, l'Égypte, la Libye, le Yémen et les Philippines et des études bi-comportementales auprès des HSH, PS et PID en Mauritanie et en Tunisie et (iii) de plaidoyer comme

<sup>37</sup> Uniquement un programme conjoint concerne la santé : Plan conjoint d'appui des Nations Unies à la riposte nationale au sida 2017 – 2021.

<sup>38</sup> Système de l'enseignement supérieur LMD : Licence, Master, Doctorat.

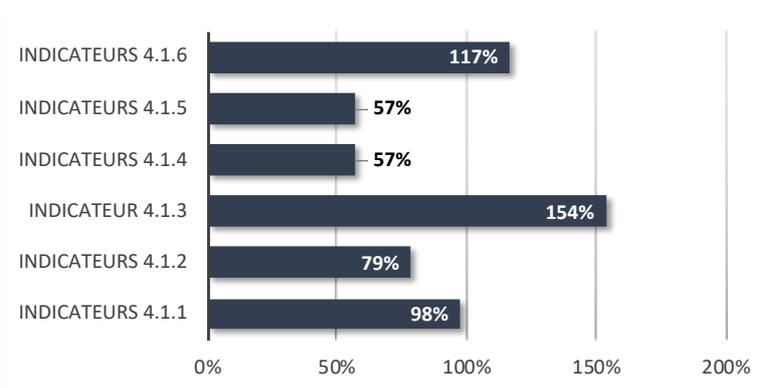
après de la Banque Islamique pour l'organisation d'un sommet des pays africains sur le développement de la petite enfance.

#### Effet 4 – L'accès universel à une éducation et une formation de qualité, équitable et inclusive, est assuré.

142. Les initiatives, programmes et projets de l'Effet 4 ciblent l'adaptation de l'offre du système éducatif aux besoins, l'accès équitable et inclusif, la qualité et le vivre ensemble, avec une importance donnée à la modélisation d'initiatives pilotes pour leur généralisation dans le système éducatif. La logique d'intervention ne reflète pas tous les efforts déployés, notamment au niveau des indicateurs d'Effet. L'approche intégrée et multisectorielle est très pertinente, mais suppose un défi dans la mise en œuvre. Un accompagnement à la réponse nationale à la COVID-19 a pu être mis en place à travers l'adaptation des actions programmées et de nouvelles actions.

143. Le taux de valeurs reportées par rapport à la progression des indicateurs s'élève à 83%. Sur cette base, la performance dépasse pour les six produits le 50% de réalisation et les produits 3 et 6 concernant les capacités de planification et de suivi du système éducatif et concernant l'éducation parentale, ont dépassé la progression prévue pour leurs indicateurs (154% et 117% respectivement) (voir Figure 10 ci-dessous).

Figure 10. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 4 (2017-2020).



Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

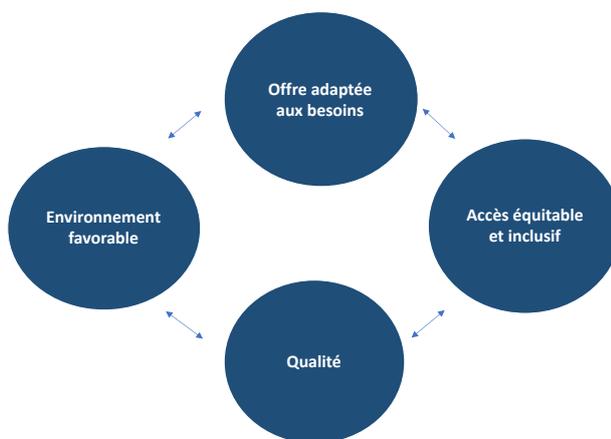
144. Comme pour l'Effet 3 relatif à la santé, les actions de l'Effet 4 se distribuent entre les différents types de contribution du SNU et sur les différents aspects d'un cercle vertueux de l'éducation (voir Figure 11) :

- L'**appui normatif et aux stratégies nationales** à travers par exemple, l'élaboration du programme national de généralisation et du développement du préscolaire et du programme national de l'éducation inclusive (Offre adaptée aux besoins et accès équitable et inclusif) ;
- Le **renforcement des capacités** pour l'extension et l'adaptation de l'offre et des services d'éducation et de formation de qualité à travers, la contribution à l'élaboration du cadre curriculaire de l'école de la 2<sup>ème</sup> chance « nouvelle génération » et extension de l'offre pour les adolescents et jeunes en dehors du système éducatif et, à l'élaboration d'un système de gestion des activités de la vie scolaire, ou l'intégration des concepts de l'éducation sexuelle complète (ESC)<sup>39</sup> en 6<sup>ème</sup> année du primaire (Offre adaptée aux besoins et qualité des services) ;

<sup>39</sup> Éducation sexuelle complète (ESC) ou éducation complète à la sexualité (ECS) : « L'éducation complète à la sexualité (ECS) est un processus d'enseignement et d'apprentissage fondé sur un programme portant sur les aspects cognitifs, affectifs, physiques et sociaux de la sexualité. Elle vise à doter les enfants et les jeunes de connaissances, d'aptitudes, d'attitudes et de valeurs qui leur donneront les moyens de s'épanouir – dans le respect de leur santé, de leur bien-être et de leur dignité –, de développer des relations sociales et sexuelles respectueuses, de réfléchir à l'incidence de leurs choix sur leur bien-être personnel et sur celui des autres et, enfin, de comprendre leurs droits et de les défendre tout au long de leur vie. » Principes directeurs internationaux sur l'éducation sexuelle. Une approche factuelle. Edition révisée 2018. UNESCO et Objectifs de Développement Durable.

- La **production et analyse des données** comme le diagnostic de la scolarisation des enfants en situation de handicap au secondaire et l'étude de faisabilité d'un modèle d'école de 2<sup>ème</sup> chance rurale, tous les deux dans la région du Souss-Massa ;
- Le **plaidoyer, information, sensibilisation** sur des thématiques comme les compétences de vie pour les adolescents et les jeunes ou l'amélioration du taux d'accès des enfants réfugiés à l'éducation (Environnement favorable, accès équitable et inclusif) ;
- L'**organisation ou la participation dans des rencontres nationales et internationales**, comme le 19<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Africaine de l'Eau (AfWA) qui a eu lieu à Bamako en 2018 et où le projet de coopération triangulaire dans le cadre d'un partenariat public-privé H2O Maghreb, et en particulier son approche modulaire pour la formation professionnelle en gestion de l'eau et assainissement, a été présenté et a réveillé beaucoup d'intérêt de par son innovation et son potentiel de répliation.

Figure 11. Cercle vertueux de l'éducation.



Source : élaboration propre.

145. Il est constaté que beaucoup d'actions et d'efforts sont déployés pour favoriser l'accès des enfants et jeunes les plus vulnérables à l'éducation et/ou à la formation, notamment avec la généralisation du préscolaire, le pilotage de projets dans des écoles rurales, le plaidoyer pour l'inscription des enfants migrants et réfugiés ou l'éducation inclusive. Néanmoins, les indicateurs de produit qui pourraient l'être, ne sont pas désagrégés par sexe, situation de handicap et situation de migration.
146. Le Produit 2 est dédié majoritairement à l'éducation et à la formation non formelle, néanmoins l'efficacité de ces actions n'est pas reflétée dans le cadre de résultat et donc ne peut pas être appréciée dans la logique de la chaîne de résultats puisqu'aucun indicateur d'effet ne considère pas cette composante ; tous les indicateurs de l'Effet 4 se réfèrent à l'éducation et à la formation formelle.
147. Une importance particulière est donnée à la conception de modèles pour la mise en place d'initiatives pilotes qui puissent par la suite être assimilées et généralisées. Dans ce sens, peuvent être citées les initiatives des écoles de deuxième chance nouvelles générations, de l'éducation préscolaire et de l'éducation inclusive pilotée dans plusieurs régions pour le primaire, puis le secondaire, et les programmes innovants habilités de vies et formation professionnelle (conduite et maintenance d'engins lourds et de véhicules commerciaux, gestion de l'eau et assainissement) pour favoriser une meilleure transition des jeunes vers la vie active. Cette approche est valorisée très positivement si elle répond aux prérequis pour pouvoir être généralisée, à savoir, un caractère participatif pour l'appropriation et l'acceptabilité, l'adaptation aux réalités du contexte, une mise en œuvre avec des moyens réalistes et facilement disponibles et un caractère démonstratif.
148. Sur la base de l'information disponible, peu d'actions ont été reportées en coopération Sud-Sud et triangulaire en éducation : accueil de stagiaires sénégalais et ivoiriens pour la formation professionnelle ou l'organisation, par le MENFPESRS, d'un séminaire sur l'abandon et le décrochage scolaire.

149. La forte complémentarité entre les OSC et les services publics en éducation et en formation est reconnue et transparait dans les actions (modélisations, préscolaire, scolarisation des enfants en situation de handicap). Cependant, à l'instar de l'Effet 3 relatif à la santé, la participation de la société civile dans la coordination et le suivi de l'UNDAF 2017-2021 est limitée. Il semble exister une certaine marge de manœuvre pour renforcer l'implication de la société civile.
150. Sur la base de l'information disponible, les disparités des capacités entre régions et la coordination multisectorielle pour les thématiques transversales comme la migration ou l'éducation inclusive, sont les deux principaux facteurs limitants dans la mise en œuvre des actions et auxquels ont dû faire face les principales parties prenantes de cet Effet.
151. La crise sanitaire due à la COVID-19 a eu également un impact sur la mise en œuvre des actions de l'Effet 4, mais les parties prenantes ont montré une capacité d'adaptation et de réponse avec l'obtention de fonds spécifiques. A titre d'exemple, le Gouvernement du Japon a financé à travers UNICEF différentes actions dont la mise en place de protocoles pour le retour à l'école des élèves, les élèves boursiers DAFI<sup>40</sup> ont collaboré avec la Fondation Orient Occident (FOO) pour accompagner les enfants réfugiés à suivre les cours et une étude d'impact du coronavirus sur la situation des enfants a été élaborée avec le HCP. Globalement, l'UNICEF a mobilisé à elle seule jusqu'à fin mars 2021 des ressources additionnelles à hauteur de 5.5 millions de dollars dédiées à la réponse COVID-19, ce qui a permis de renforcer la réponse du Ministère de l'Éducation Nationale ; à titre indicatifs, les réalisations principales comprennent :
- Développement du contenu des cours à distance pour le premier cycle du secondaire en matière de l'éducation à la vie et à la citoyenneté, permettant à plus de 1.1 millions d'élèves d'en bénéficier via la plate-forme nationale d'enseignement à distance du Ministère de l'Éducation « TelmidTice » et de programmes télévisés dédiés ;
  - Distribution de plus de 1.300 tablettes pour l'accès des enfants en situation de vulnérabilité aux plateformes et outils d'enseignement à distance ;
  - Participation active aux consultations pour la finalisation de la stratégie de retour à l'école/retour à l'apprentissage du MENFPESRS et a appuyé le plaidoyer pour la réouverture sûre et sécurisée des écoles, en ligne avec les recommandations de l'UNICEF au niveau global ;
  - Soutien à l'ouverture de 185 établissements scolaires, dans 4 régions, avec du matériel d'hygiène et de prévention contre les risques COVID19 ; ainsi que la rénovation des infrastructures sanitaires dans 87 écoles ;
  - Sensibilisation de 65.886 enfants dans les établissements scolaires à travers des informations sur les protocoles de sécurité COVID et les règles d'hygiène.

#### **Effet 5 – Les politiques publiques et les stratégies nationales assurent la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre.**

152. Pour appuyer les acteurs clés de l'écosystème dans le renforcement de l'approche inclusive et la réduction des vulnérabilités et des inégalités, l'UNDAF a mis en place plusieurs interventions aux niveaux central et territorial. Ces interventions ont été réalisées avec un fort recours aux approches novatrices, qui reposent essentiellement sur la recherche d'alternatives en matière d'implication et de mobilisation (par exemple l'importance accordée à la mise en place des programmes et initiatives qui impliquent les auteurs de violences, notamment les jeunes, dans la sensibilisation autour des violences faites aux femmes). Ainsi, la performance de l'UNDAF est inspirée aussi de son intervention au niveau individuel (sensibilisation, renforcement des capacités et assistance directe), au niveau communautaire (plaidoyer et soutien des actions des acteurs de la société civile et au niveau systémique (implication des intervenants clés et approche multisectorielle).
153. Dans le cadre de l'Effet 5, les partenaires cherchent à réaliser des changements et des progrès positifs en relation avec la réduction de la vulnérabilité et des inégalités entre les milieux, les régions, l'âge et le genre. Trois indicateurs ont été formulés pour apprécier l'attente de l'Effet 5. Le premier indicateur s'articule autour du nombre de politiques publiques et stratégies avec cadre budgétaire et allocations

<sup>40</sup> Bourses DAFI : programme du HCR Albert Einstein German Academic Refugee Initiative (DAFI) de bourses d'études de l'enseignement supérieur pour les personnes réfugiées.

réservées expressément à la réduction des inégalités socio-économiques, territoriales et de genre, le deuxième indicateur renvoie à la disponibilité d'un système de protection sociale intégré, harmonisé et favorable aux populations les plus vulnérables. Finalement le troisième indicateur s'articule autour du taux de population active occupée par milieu et par sexe au niveau national et régional. Concernant les cibles des indicateurs, l'indicateur 1 vise l'appui à la mise en place de cinq politiques et le deuxième vise la mise en place d'un seul système de protection sociale intégré. Toutefois, aucune cible n'a été définie pour l'indicateur 3, qui est désagrégé par milieu (rural/urbain) et par sexe (homme/femme).

154. En se basant sur les données disponibles sur UN Info, la moyenne pondérée des taux d'exécution des indicateurs de l'Effet 5 est de 40% (voir Figure 4). Ainsi, les entretiens avec les parties prenantes ont révélé l'importance de prendre le chiffre mentionné avec des précautions. En effet, dans le cadre de l'indicateur 1, deux politiques ont été mises en place ce qui représente 40% de la cible. Aussi, les entretiens ont révélé que la conception d'une politique de protection sociale est en phase de développement selon une approche transversale qui repose sur l'inclusion et la réduction des vulnérabilités. Finalement, le manque d'une cible de l'indicateur 3 rend l'appréciation de cet indicateur difficile.
155. En matière des progrès, le contexte national au Maroc a connu plusieurs transformations visant la production d'un État inclusif marqué par le renforcement des principes de l'égalité et de lutte contre toutes formes de vulnérabilité. Dans ce cadre, plusieurs politiques publiques et stratégies ont été lancées au Maroc. En effet, le lancement du « Plan Gouvernemental de l'Égalité ICRAM 2 » pour la période 2017-2021, constitue une grande avancée par rapport au renforcement des principes de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre de cette politique publique, des stratégies ont été lancées comme par exemple le lancement de la stratégie nationale de prise en charge des femmes et filles victimes de violence qui vise l'éradication des violences basées sur le genre (VBG) et le lancement du programme « Maroc - Attamkine » qui vise l'autonomisation économique des femmes et des filles à l'horizon 2030 au Maroc.
156. En plus de ces stratégies, le Maroc à travers l'implication de plusieurs départements ministériels a lancé un programme qui vise la Réduction des Disparités Territoriales et Sociales (PRDTS) au niveau des 12 régions du Maroc. Ce programme fera l'objet depuis 2017 de l'élaboration des plans d'actions et la mobilisation des fonds pour chaque année (par exemple les projets de plans d'actions relatifs à l'exercice 2021 ont été validés pour une enveloppe globale de 6.448 MDH)<sup>41</sup>.
157. Pour la protection sociale, le Maroc a lancé très récemment une stratégie qui vise la généralisation de la protection sociale. Ainsi, ce processus de généralisation de la protection sociale globale, à mener durant les cinq prochaines années, passe par quatre axes avec des échéances précises :
- La généralisation de l'Assurance maladie obligatoire, à fin 2022, au profit de 22 millions de personnes supplémentaires qui bénéficieront d'une assurance couvrant les frais de traitement, de médicaments et d'hospitalisation.
  - La généralisation des allocations familiales durant les années 2023 et 2024 au profit des familles qui n'en profitent pas selon les textes en vigueur. Ces familles bénéficieront, selon le cas, d'indemnités forfaitaires ou de d'indemnités de protection des dangers relatifs à l'enfance (déperdition scolaire) ciblant 7 millions d'enfants en âge de scolarité.
  - L'élargissement de la base des adhérents aux régimes de retraite pour inclure environ 5 millions de personnes qui exercent un emploi et ne bénéficient d'aucune pension à horizon 2025.
  - La généralisation de l'indemnité pour perte d'emploi durant l'année 2025 pour couvrir toute personne exerçant un emploi stable.
158. S'agissant de l'indicateur, la politique publique intégrée de protection sociale a été élaborée avec l'appui du SNUD, notamment l'UNICEF. Toutefois, la mise en œuvre et l'importance de ces chantiers en matière d'inclusion nécessitent l'appui des efforts des acteurs clés en matière de ciblage, de communication, de mise en place des bases de données et des systèmes de suivi et évaluation solides et performants.
159. Pour les taux des populations actives, le rapport du HCP souligne la chute du volume d'emploi au niveau national passant de 10.975.000 en 2019 à 10.542.000 en 2020, soit une chute de 3,9%. Autrement dit,

<sup>41</sup> Ce budget a été validé lors de la réunion de la Commission Nationale de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagne (CNDERZM).

l'économie nationale a perdu 432.000 postes d'emplois, 137.000 en milieu urbain (-2,2%) et 295.000 en milieu rural (-6,3%), après une création annuelle moyenne de 121.000 postes au cours de la période 2017-2019. Le graphique ci-dessous représente la situation entre 2017 et 2020.

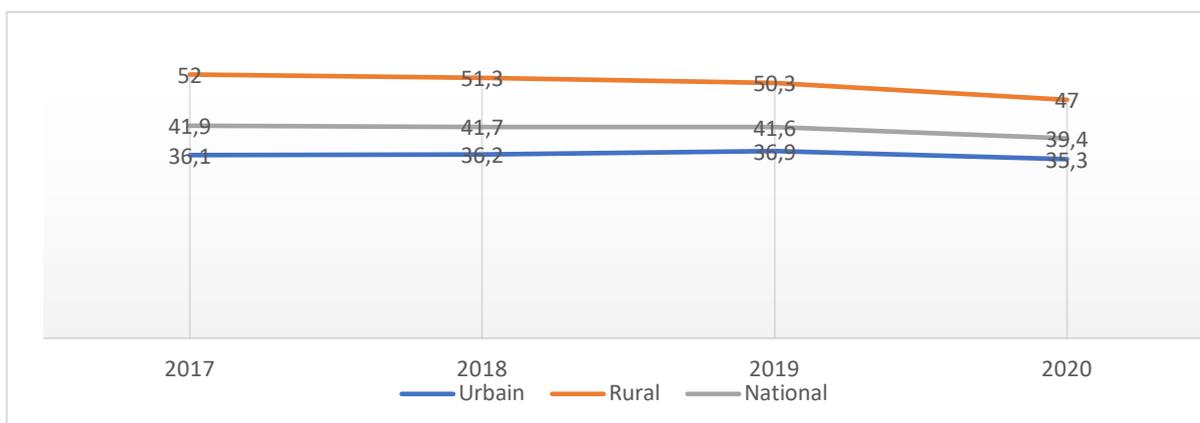
Figure 12. Évolution de la population active occupée entre 2017-2020.



Source : note d'information du Haut-Commissariat au Plan sur les principales caractéristiques de la population active occupée en 2020.

160. En 2020, 41,8% des actifs occupés sont des ruraux et 21,5% de sexe féminin (22,7% une année auparavant). Ainsi, concernant la répartition par milieu, les statistiques du HCP sont les suivantes :

Figure 13. Évolution du taux d'emploi (en %) selon le milieu de résidence entre 2017 et 2020.



Source : note d'information du Haut-Commissariat au Plan sur les principales caractéristiques de la population active occupée en 2020.

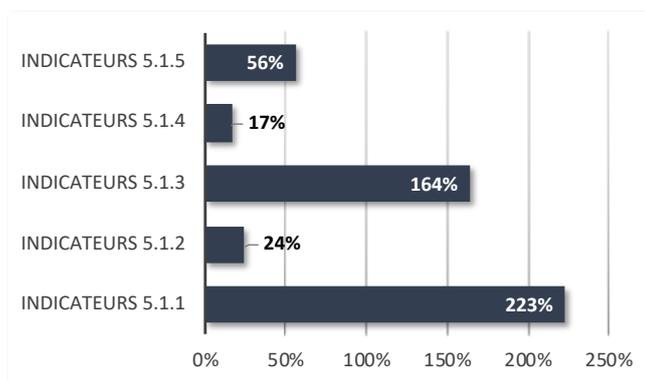
161. Contrairement à l'indicateur 3 de l'Effet 5, les statistiques du HCP révèlent une baisse du taux d'emploi de 0,3 point, durant les trois années 2017-2019, (passant de 41,9% à 41,6%), de 2,2 points, entre 2019 et 2020, passant de 41,6% à 39,4%. Ainsi, entre 2019 et 2020, le recul du taux d'emploi a été nettement plus important en milieu rural avec une baisse de 3,2 points, de 50,3% à 47%, qu'en milieu urbain où ce taux a chuté de 1,6 point, passant de 36,9% à 35,3%.

162. A l'instar de plusieurs pays du monde, la baisse des taux d'emploi entre 2019 et 2020 est le résultat de la pandémie de COVID-19. Ainsi, la mise place des stratégies et des mesures pour assurer une relance rapide pour la période post-COVID sont des priorités des pays. Dans ce cadre, le prochain cadre de coopération devra appuyer la recherche des solutions novatrices capables de redynamiser l'activité économique et la création de l'emploi digne.

#### Contribution de l'UNDAF dans la réalisation des produits

163. Selon UN Info et sur la base de 48% de valeurs existantes, les moyennes pondérées des taux d'exécution des indicateurs des produits relatifs à l'Effet 5 se présentent comme suit (Figure 14) :

Figure 14. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 5 (2017-2020.)



Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

164. D'après la Figure 14, le taux d'exécution des indicateurs des produits 1 et 3 dépassent largement les prévisions. Dans le même sens, le taux de réalisation des indicateurs du produit 1 est moyen (56%). Toutefois, les données disponibles sur UN Info démontrent des taux d'exécution faibles pour les indicateurs des produits 2 (24%) et 4 (17%).

165. En plus des données rapportées sur UN Info, les entretiens avec les parties prenantes et l'analyse documentaires révèlent l'importance des réalisations et de l'appui de l'UNDAF dans le domaine d'inclusion et de lutte contre les inégalités et vulnérabilité. Ces contributions et apports de l'UNDAF dans les produits de l'Effet 5 sont :

- Pour le Produit 1, l'UNDAF a réalisé des progrès importants en matière de lutte contre la VBG. Ces apports ont été réalisés à travers le renforcement des capacités des acteurs clés, leurs mobilisations selon une approche multisectorielle, l'amélioration de la qualité de l'offre de services adressés aux femmes et filles victimes de violence, la communication, et l'appui des actions de plaidoyer. Ainsi, les acteurs rencontrés dans le cadre de l'évaluation ont exprimé leurs satisfactions et le rôle des interventions réalisées dans le cadre de l'UNDAF dans la promotion de la culture de l'égalité des sexes et l'implication des acteurs de violence dans toute initiative de changement.
- Pour le Produit 2, qui renvoie à la mise en place d'un système de protection sociale intégré pour une meilleure réponse politique en faveur des populations en situation de vulnérabilité, y compris les migrants et les réfugiés, l'analyse de l'information collectée démontre l'importance de l'appui de l'UNDAF dans ce volet. En effet, et grâce à la mobilisation de l'ensemble des partenaires, une stratégie globale de protection sociale a été élaborée. Cette stratégie vise l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables et le renforcement de leur accès aux services de santé. Cependant, la mise en place de cette stratégie nécessite de grands efforts et engagements pour une mise œuvre effective.
- En matière du Produit 3 qui s'articule autour « Les systèmes d'information désagrégés et territorialisés sont renforcés et sont axés sur les évidences et les approches multidimensionnelles, pour une meilleure prise de décision », des réalisations importantes ont été menées mais peu d'effet au niveau territoriale. Autrement-dit, dans le cadre de ce produit, plusieurs réalisations qui touchent la BSG et l'examen des ODD au niveau central, mais elles ne sont pas déclinées vers le territorial. Concernant l'appui des systèmes d'information, l'évaluation a souligné l'importance accordée par le SNU à la production de données au niveau territorial. Toutefois, et à l'exception de quelques régions qui disposent de bases des données mises en place avec l'appui du FNUAP, la généralisation des systèmes d'information<sup>42</sup> et le renforcement de l'appropriation des acteurs territoriaux constituent de grands défis pour le prochain cadre de coopération.
- Pour le Produit 4 qui renvoie à la mise en œuvre au niveau territorial des politiques publiques et des programmes d'amélioration des conditions de vie, ciblant les populations les plus vulnérables,

<sup>42</sup> L'appui aux systèmes d'information et mise en place d'un système de gestion de la documentation autour des VFF. Toutefois, les procédures des intervenants institutionnels et les intérêts de chacun ont entravé la généralisation du SIIVEF.

l'évaluation a révélé l'importance des interventions appuyées par le SNUD dans ce cadre, comme par exemple les dispositifs Territoriaux de Protection de l'Enfance réalisés au niveau de 8 provinces pilotes, la création des activités génératrices de revenu pour des populations vulnérables, la restauration de logements et de plusieurs centres socio-culturels, le renforcement de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement en faveur d'une large population vulnérable et l'appui en faveur des coopératives, associations et TPE. Toutefois, la prise en compte de la réduction des inégalités et des disparités et l'intégration des dispositifs de promotion de l'emploi décent au niveau des Programmes de Développement Régionaux (PDR), ne sont pas renseignés vu les contraintes d'accès aux PDR au niveau des régions.

- Pour le Produit 5 « Les dispositifs institutionnels favorisant l'emploi décent, l'entrepreneuriat et l'employabilité sont mis en place et opérationnel », malgré la baisse des taux de création d'emploi au Maroc durant la période 2017-2020, l'évaluation a souligné les progrès réalisés dans le contexte national en matière de renforcement des principes de l'entrepreneuriat au féminin, le renforcement des capacités des jeunes et adolescents, la mise en place des conditions propices à l'insertion professionnelle des migrant-e-s et des réfugiés.

166.A partir de ces éléments, le contexte national a connu des changements importants en relation avec l'inclusion, la lutte contre les vulnérabilités et la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre. Dans ce cadre s'inscrivent les progrès réalisés dans le domaine de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles (la promulgation de la loi 103-13 et les efforts entrepris pour sa diffusion, le taux des marocain-e-s sensibilisés autour de l'ampleur du phénomène de la VBG, la mobilisation des intervenants clés au niveau central et territorial et la création des Espaces Multiservices pour les Femmes (EMF) au niveau de plusieurs provinces pour répondre aux besoins urgents des femmes et des filles). Ainsi, les efforts réalisés pour renforcer l'accès des enfants vulnérables aux services de préscolaire et le chantier de la protection sociale qui vise une reconstruction de la politique nationale en matière d'inclusion des populations vulnérables (femmes, filles personnes âgées, personnes en situation de handicap, migrant-e-s, etc.), constituent de grands chantiers et des orientations vers des changements profonds. L'ensemble de changements ont été appuyés dans le cadre de l'UNDAF. Cet appui est concrétisé à travers l'intervention dans des domaines bien précis comme suit :

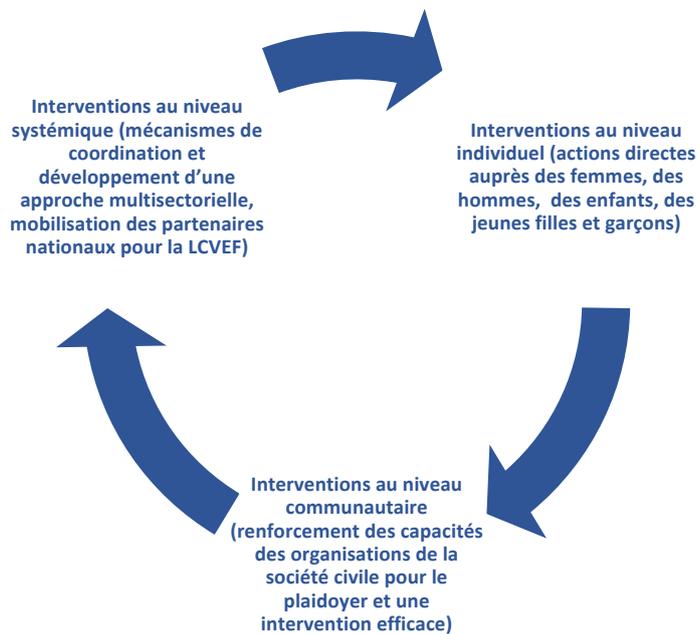
- En matière de **renforcement des capacités** et à l'instar des autres effets, dans le cadre de l'UNDAF, un nombre important d'acteurs clés ont bénéficiés des formations (p.ex. : le renforcement des capacités des intervenants dans la chaîne de prise en charge des femmes victimes de violence et l'appui aux associations et aux coopératives pour la mise en place de projets d'économie sociale et solidaire). Selon les entretiens avec les parties prenantes, le renforcement des capacités des acteurs institutionnels et associatifs est très important pour créer une dynamique nationale autour des principales problématiques d'inclusion et de lutte contre les inégalités.
- Pour l'**appui normatif** l'UNDAF a contribué à l'élaboration de plusieurs stratégies et textes de loi (par exemple le protocole Himaya pour renforcer la protection des femmes victimes de violence, la mise en place de la stratégie nationale de prise en charge des femmes victimes de violence, l'élaboration de la Politique Intégrée de la Protection Sociale (2020-2030), le lancement des Dispositifs Territoriaux de Protection de l'Enfance au niveau de 8 provinces, l'appui à l'élaboration d'une politique publique pour les personnes âgées, etc. Ces politiques visent la concrétisation des efforts du Maroc en matière d'inclusion et protection des groupes vulnérables.
- **Plaidoyer et sensibilisation** : l'UNDAF a appuyé les efforts des acteurs de la société civile pour la mise en place d'initiatives et programmes de plaidoyer, la sensibilisation et la diffusion des lois (loi 103-13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes, plus de 18 millions de vues sur YouTube de la chanson de Muslim coproduite dans le cadre des interventions du FNUAP et le MSDSEF). Les initiatives mises en place avec les acteurs de la société civile ont porté sur l'implication des jeunes garçons et filles, le recours aux réseaux sociaux pour communiquer et mobiliser les jeunes autour des problématiques identifiées, l'utilisation des stratégies « Jeune pour Jeune », le sport et l'art comme des approches novatrices pour influencer et impliquer une génération différente en terme d'aspirations et canaux de communication préférés (Basket Ball de l'Égalité, les jeux de l'égalité).
- **Production et diffusion des données** : un appui considérable dans le domaine de la production des données (les rapports sur les violences à l'égard des femmes et l'analyse des impacts de la COVID-19 sur les plusieurs catégories des populations vulnérables) et dans leur diffusion auprès des acteurs clés

(la mise en place d'un système au niveau du MSDSEF pour la gestion de la documentation en relation avec les VBG, ce système sera accessible via le site du ministère à tout le monde).

- **Approche intersectorielle** : une grande importance a été accordée à l'implication de l'ensemble des intervenants clés dans les thématiques ciblées, notamment dans le domaine de l'enfance, les migrant-e-s et réfugiés et FVV (p.ex. : le travail mis en place autour du système institutionnel de lutte contre les violences à l'égard des femmes). Toutefois, au niveau territorial l'approche multisectorielle n'est pas bien développée.
- En matière de **ciblage** : L'UNDAF a bien ciblé les populations vulnérables (FVV, PSH, migrant-e-s, personnes âgées, jeunesse, enfance). Toutefois, les mesures de ciblage des territoires selon des indices de vulnérabilité sont à renforcer. L'UNDAF a eu la réactivité pour réorienter des actions d'appui aux populations vulnérables durant le COVID-19 (opération Salama par exemple).
- **Coopération Sud-Sud**, à travers l'appui aux actions des institutions et des ONG marocaines (les actions de la Rabita Mohammadia des Oulémas au niveau de la région MENA et de l'Afrique). Ainsi, les expériences du Maroc en matière de VBG et la LCVEF ont été choisies parmi les bonnes pratiques et les expériences réussites dans le monde par l'ONU Femmes.

167. En guise de conclusion, les interventions de l'UNDAF ont réussi à mettre en avant la nécessité de développer et de mettre en cohérence les politiques publiques et de lancer des programmes pour le renforcement de l'inclusion et la réduction des inégalités et des vulnérabilités. Ainsi, les apports de l'UNDAF s'articulent autour de l'approche systémique adoptée qui repose sur l'intervention au niveau de l'ensemble des sous-systèmes pour garantir un changement dans le système global. Cette approche est schématisée comme suit :

Figure 15. Sous-systèmes et niveaux d'intervention de l'UNDAF 2017 – 2021.



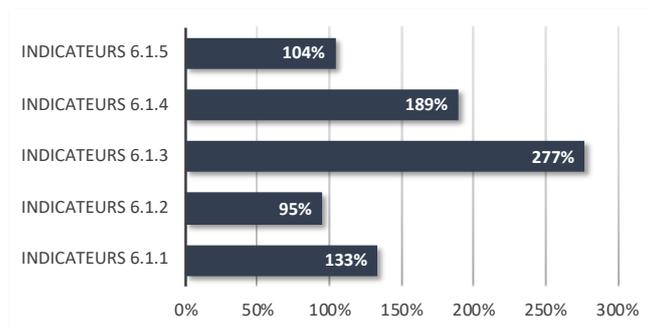
Source : élaboration propre.

## Effet 6 – Les acteurs nationaux mettent en œuvre une politique de développement rural, inclusif, intégré et durable.

168. Les initiatives, programmes et projets de l'Effet 6 sont basés sur le développement des territoires les plus exposés aux changements climatiques, avec une approche de chaîne des valeurs des filières, inclusive et intégrée. Les partenariats entre les institutions et les agences du SNU, de longue date, apparaissent solides ce qui contribue à la performance du point de vue de l'efficacité. L'innovation et la complémentarité dans la diversité des actions y contribuent également. Des actions significatives ont été soulevées en coopération sud-sud, mais qui ne se trouvent pas dans le cadre de résultats de l'UNDAF 2017-2021. Les thématiques transversales sont incluses dans les actions, mais ne sont pas reflétées dans les indicateurs.

169. Avec un taux de valeurs reportées par rapport à la progression des indicateurs de 91% (le plus élevé de tous les Effets), la performance pour l'atteinte des Produits est très élevée. Il est même constaté que pour trois Produits sur un total de cinq, l'évolution des indicateurs dépasse largement les cibles établies. Il s'agit des Produits concernant les capacités nationales en matière de planification et d'innovation (Produit 1), les capacités techniques des producteurs (Produit 3) et les capacités des acteurs nationaux pour la modernisation des infrastructures et des équipements (Produit 4) (voir Figure 16). Face à ce constat, la question se pose sur la sous-estimation initiale des cibles pour ces indicateurs, notamment ceux concernant les producteurs et les associations formées et les outils techniques développés.

Figure 16. Taux de progression (exécuté/prévu) des indicateurs de Produit de l'Effet 6 (2017-2020).



Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

170. Les interventions stratégiques, programmes et projets de l'Effet 6 ont été basées sur une approche de chaînes de valeurs des filières agroforestières et halieutiques inclusives et intégrées à travers :

- L'**appui normatif et aux stratégies nationales**, comme pour les textes de la loi 79-15 relative à l'aquaculture marine ou les aspects juridiques pour encadrer la pêche artisanale ;
- Le **renforcement des capacités** à travers des assistances techniques de haut niveau pour l'appui aux filières agricoles, comme les filières oléicole, d'huile d'argan, d'apiculture ou du romarin, à travers les organisations professionnelles, des formations aux pêcheurs sur la pêche artisanale (commercialisation des produits, le ramendage des filets ou l'initiation à la conchyliculture) ou aux acteurs concernés par la lutte contre les maladies et les ravageurs (contrôle durable de la mouche de la Méditerranée, *Ceratitis capitata*, lutte contre la cochenille du cactus, *Dactylopius coccus*) ;
- La **production et analyse des données** comme des études sur la cartographie des sols et les aménagements de l'espace rural dans les zones oasiennes, sur plusieurs aspects de l'aquaculture ou la chaîne des valeurs des dattes, et des outils de gestion intégrée du territoire comme une méthodologie d'élaboration de plans de gestion de bassins versants ;
- Le **plaidoyer, information, sensibilisation** sur des aspects comme le cadre réglementaire sur les semences locales pour la sauvegarde des variétés locales ou la valorisation et la transmission des savoirs et savoir-faire liés à l'artisanat ;

- Les **rencontres nationales et internationales** comme la participation dans des réunions techniques et atelier dans différents pays, l'organisation au siège des NU d'un évènement de haut niveau sur l'arganier<sup>43</sup> ou les voyages d'études techniques<sup>44</sup>.
171. Il est noté, sur la base de l'information disponible, et notamment des évaluations de projets<sup>45</sup>, que l'implication des acteurs locaux (communautés, société civile) n'est pas systématique pour des aspects et sujets où leur participation, compréhension et appropriation sont fondamentales.
172. La prise en compte des disparités territoriales et sociales est intrinsèque aux actions, qui ciblent les personnes les plus vulnérables des zones rurales plus fragiles, en particulier face au changement climatique, et plus isolées (oasis, arganiers, zones de montagne, agriculture pluviale).
173. Dans le même sens, les composantes genre et jeunesse sont considérées dans la plupart des actions (projets de développement rural des zones de montagne, formation aux coopératives féminines sur la valorisation des produits du terroir), mais elle ne transparaît pas dans les indicateurs, qui ne sont pas ventilés.
174. Sur la base de l'information disponible, des efforts ont été réalisés pour introduire l'innovation, notamment à travers des projets pilotes avec un fort potentiel de réplique/généralisation (projets de reconversion vers l'irrigation de bassins versants, projets de développement rural des zones de montagnes) ou d'autres types d'initiatives, comme (i) la formation et l'accompagnement de 18 jeunes issus de l'abandon scolaire dans la création de leur propre entreprise en zone rurale, (ii) la standardisation et l'élaboration de protocoles pour les ouvrages d'eau potable et d'assainissement dans le rural, (iii) l'organisation de sessions de sensibilisation regroupant plusieurs agences des NU lors de la tenue du Salon International de l'Agriculture de Meknès (SIAM) ou encore (iv) l'organisation d'un concours de l'innovation dans plus de 50 établissements de formation de techniciens et d'ingénieurs dans le cadre de la Journée Mondiale de l'Alimentation.
175. Les partenariats entre les agences du SNU et les institutions centrales apparaissent solides ce qui favorise l'efficacité, mais des difficultés peuvent surgir quand il s'agit de la coordination pour la mise en place d'initiatives locales qui ne relèvent pas d'agences nationales thématiques.<sup>46</sup>
176. Les modalités de financement et d'exécution sont particulièrement variées (projets classiques, initiatives de longue durée, actions ciblées, prêts), ce qui est évalué très positivement par leur complémentarité.
177. Alors que la **coopération Sud-Sud et triangulaire** ne sont pas incluses dans le cadre de résultats de l'UNDAF 2017-2021, elle constitue un des trois domaines prioritaires du Cadre de Programmation FAO – Maroc 2017-2020. Elle a pris une place importante dans le domaine du développement rural, avec le report de très bons résultats, notamment avec des projets d'appui dans le secteur agricole dans des pays comme Madagascar, Mali ou Guinée-Bissau ou des échanges continus avec la Tunisie sur les produits du terroir.

<sup>43</sup> L'arganier, espèce endémique du Royaume du Maroc, a été reconnu en tant que patrimoine immatériel de l'humanité par l'UNESCO, en 2014 et système du patrimoine agricole mondial (SIPAM) par la FAO, en 2018.

<sup>44</sup> Exemples : Voyage d'étude au Portugal pour 10 cadres DIAEA sur le développement et la gestion des projets de modernisation de l'irrigation, Voyage d'étude au Portugal pour 10 cadres DIAEA sur le développement et la gestion des projets de modernisation de l'irrigation.

<sup>45</sup> Évaluation finale du projet de « Conservation de la biodiversité et atténuation de la dégradation des terres par une gestion adaptable des systèmes du patrimoine agricole. » GCP/MOR/044/GFF qui concerne la conservation et la gestion durable des cinq systèmes oasiens de Imilchil-Amellago, Assa, Akka, Figuig et Ait Mansour.

<sup>46</sup> Par exemple, la mise en œuvre d'actions concernant l'arganier ou les zones oasiennes, qui relèvent de l'Agence Nationale de Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA) est facilité par ses attributions au niveau central et local. Quand il s'agit de traiter des thématiques qui ne disposent pas d'agence nationale, la coordination entre les différentes parties prenantes au niveau central et local devient moins opérationnelle.

## 4.6 EFFICIENCE

178. En absence d'une stratégie UNDAF 2017 – 2021 de mobilisation de fonds, les agences ont réussi à assurer le financement de leurs actions. Le « label NU » permet aux acteurs institutionnels de mobiliser d'autres partenaires et, dans certains cas, des ressources additionnelles (« effet levier »). Le montant de la grande majorité des actions du SNU, le développement modeste des programmes conjoints et certaines limitations dans la gouvernance de l'UNDAF ont rendu difficile l'optimisation des ressources et la mutualisation des efforts.

### QE9. Dans quelle mesure les ressources mobilisées dans le cadre de l'UNDAF 2017-2021 et l'application des procédures et outils a-t-elle favorisé ou au contraire entravé l'atteinte des résultats attendus ?

179. L'analyse de l'efficacité a rencontré les contraintes suivantes :

- Les documents auxquels a eu accès l'évaluation concernant les ressources financières présentent des données annuelles hétérogènes et ces documents ne couvrent pas toute la période analysée (2017-2020). Seul UN Info renseigne sur les quatre années et avec la même structure. Ainsi, l'analyse s'est basée uniquement sur les données disponibles dans UN Info à la date du 21/03/21.
- Le report des données budgétaires dans UN Info est réalisé par année, alors que les interventions stratégiques, programmes et projets répondent à des calendriers et des durées très variables. Dès lors, les données d'exécution budgétaire analysées ne sont pas systématiquement consolidées et en lien direct avec la progression des indicateurs de produit.

180. Au niveau des ressources financières, il est constaté une augmentation des besoins de 4%, à la date du 21/03/2021, par rapport à l'estimation au moment de la formulation, avec une diminution de 69% des ressources à mobiliser entre les deux périodes (voir Tableau 9 ci-dessous).

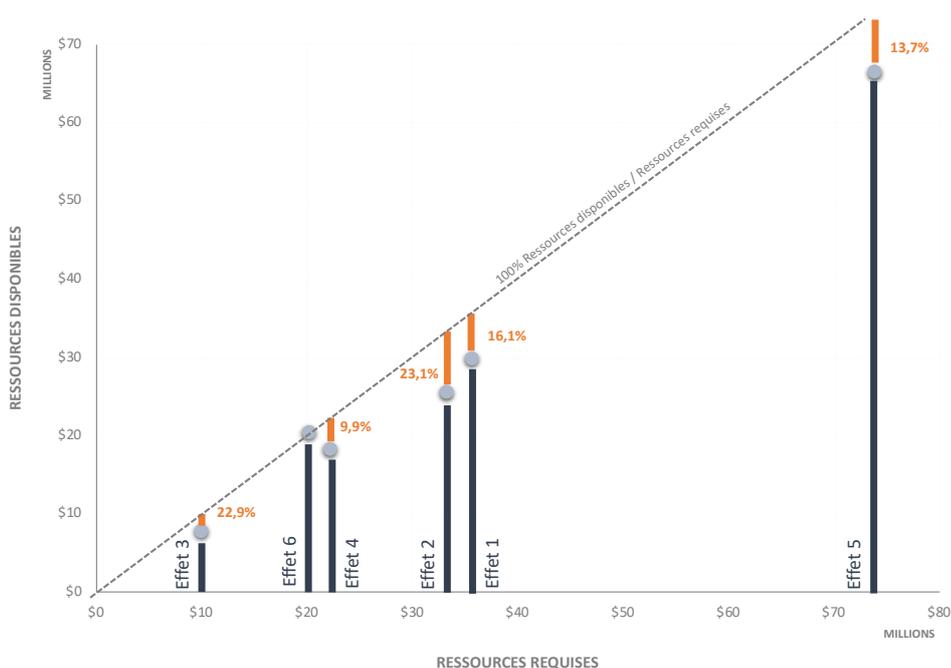
Tableau 9. Besoins des ressources financières (UNDAF 2017-2021) au moment de la formulation et à la date du 21/03/2021.

	Ressources Requises	Ressources Disponibles		Ressources à mobiliser	
<b>Ressources financières à la formulation</b>	\$202.501.340	\$103.944.626	51%	\$98.556.714	49%
<b>Ressources financières à la date du 21/03/2021</b>	\$210.590.627	\$180.496.678	86%	\$30.093.950	14%

Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

181. Le document de formulation de l'UNDAF prévoyait le développement d'une stratégie de mobilisation des ressources par l'Équipe de Pays, stratégie qui finalement ne s'est pas concrétisée. Par ailleurs, les agences ont réussi à assurer le financement des actions à travers leurs programmes de pays et leurs propres systèmes de financement et de recherche de fonds, atteignant ainsi 86% de ressources disponible par rapport aux besoins identifiés. Ceci est illustré dans la Figure 17, qui montre de différences mineures entre les ressources requises et les ressources disponibles par Effet. Quant aux programmes conjoints, chacun a son propre mécanisme et son propre dispositif de financement et de gestion, en fonction de l'accord entre les partenaires. Il en ressort, sur la base de l'information disponible, que leur efficacité durant la mise en œuvre est irrégulière et dépend en grande partie du montage initial (origine des fonds, mécanismes de coordination).

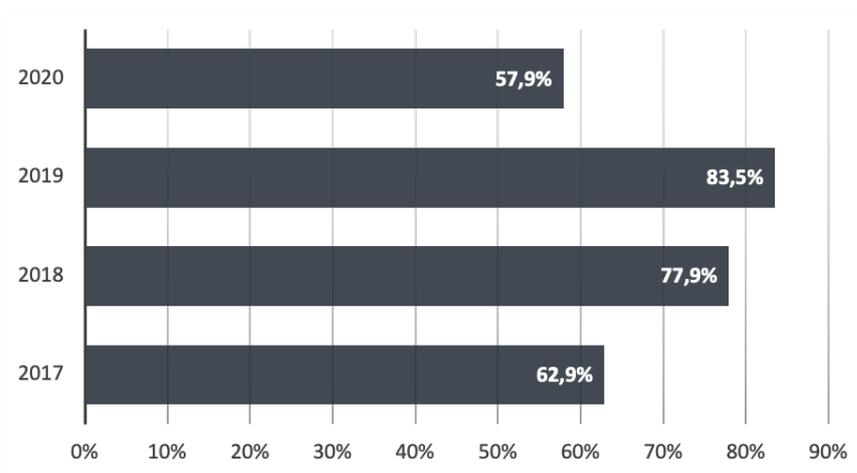
Figure 17. Relation entre les ressources disponibles et les ressources requises par Effet.



Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

182. Sur la base des informations reportées dans UN Info, pour la période 2017-2020, l'exécution budgétaire est convenable quand on considère le taux de dépenses réalisées par rapport aux ressources requises, alors qu'elle a été affectée par un démarrage tardif de la mise en œuvre de l'UNDAF (la signature a eu lieu en juillet 2017) et par la crise sanitaire de la COVID-19 durant l'année 2020.

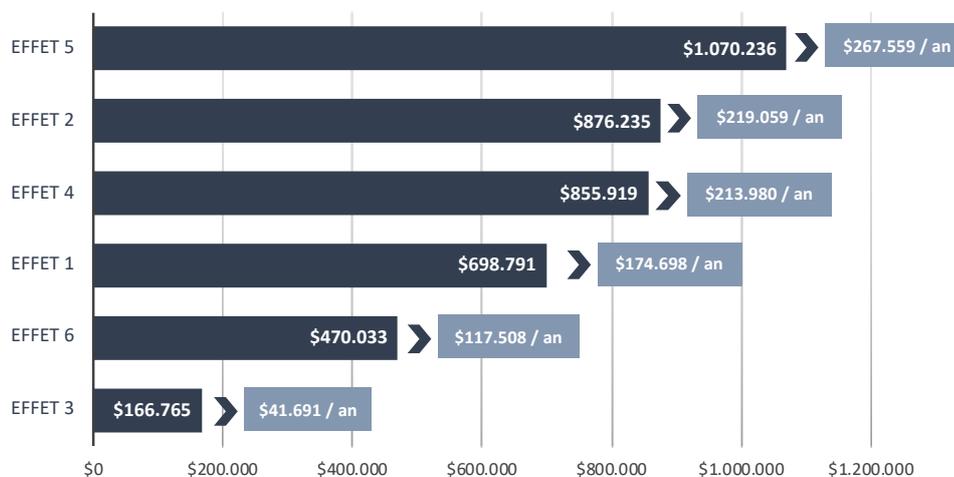
Figure 18. Taux de dépenses réalisées sur les ressources requises par an (2017-2020).



Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

183. Comme il a déjà été mentionné, l'UNDAF 2017-2021 est alimenté par un très grand nombre d'interventions avec de grands écarts dans les budgets entre les Effets (11,2 M de dollars pour l'Effet 3 versus 77,6 M de dollars pour l'Effet 5) et entre les actions ou programmes (moyenne de 166.765 \$/action pour l'Effet 3 versus 1.070.236 \$/action pour l'Effet 5).

Figure 19. Moyenne des ressources requises par intervention stratégique, programme et projet (n=287) regroupés par Effet (2017-2020) et moyenne annuelle.



Source : élaboration propre sur la base d'UN Info à la date du 21/03/2021.

184. En complément de la mobilisation de ressources financières, le SNU a fait recours à des expertises nationales et internationales de courte ou longue durée, en concertation avec les institutions, pour fournir des assistances techniques de pointe dans des thématiques en lien avec le développement durable. Même si un répertoire des expertises mobilisées n'est pas disponible, il existe un consensus entre les acteurs interviewés sur la qualité et l'utilité de la grande majorité des appuis techniques reçus.

#### QE10. L'UNDAF 2017-2021 a-t-il facilité l'identification et l'accès à de nouveaux flux de financement pour les partenaires nationaux ?

185. L'évaluation ne dispose pas d'information quantitative sur la mobilisation des partenaires nationaux de nouveaux flux de financements grâce à l'UNDAF. Cependant, sur la base de l'information recueillie lors des entretiens menés, la légitimité apportée par le travail développé avec les agences des NU facilite l'obtention d'autres financements, qu'ils soient internationaux (p.ex. : l'Union Européenne) ou nationaux, notamment des administrations régionales et des collectivités locales. Ce constat est valable pour la société civile, le secteur académique et de recherche, ainsi que pour les institutions ayant la capacité de gérer des fonds directement (par exemple, les académies régionales d'éducation et de formation, AREF).

## 4.7 VIABILITÉ

186. Les actions appuyées par les agences sont en général bien ancrées dans les systèmes et les programmes nationaux. En revanche, la faible visibilité et connaissance de l'UNDAF ont limité son appropriation nationale. Dans certains cas, la « logique de projet » dominante atténue l'appropriation effective des actions par opposition aux interventions exécutées directement par les départements.

### QE11. Dans quelle mesure les bénéfices apportés par l'UNDAF 2017-2021 sont-ils durables ?

187. L'appropriation étant un des facteurs clé de la durabilité des actions stratégiques, l'exercice de formulation de l'UNDAF 2017-2021 a été, sur la base des recommandations de l'EFI de l'UNDAF précédent, participatif et en alignement avec les priorités nationales pour le développement humain. Néanmoins, et sur la base des entretiens, l'appropriation du cadre stratégique de coopération des NU a été plus faible durant sa mise en œuvre, que ce soit par les partenaires institutionnels que par les agences, dès lors que la participation dans les réunions de coordination et de suivi a été irrégulière et qu'il a été perçu comme une charge de travail supplémentaire sans percevoir une utilité en retour (voir détails dans Architecture, coordination, suivi et évaluation). En outre, le morcellement et la complexité du cadre de résultats ont atténué la vision de l'approche stratégique qui devrait représenter l'UNDAF et d'une distribution plus claire des rôles entre toutes les parties prenantes (p.ex. : partage et échange réciproque d'informations entre le SNU et partenaires, implication collective dans le suivi de l'UNDAF, rétro-alimentation entre les systèmes d'information nationales et les données générées dans le cadre de l'UNDAF).
188. En contrepartie, il est constaté un fort ancrage des actions dans les institutions et un alignement avec les politiques publiques (p.ex. : dans l'Effet 1, les unités de genre créées au niveau des départements ministériels comme à la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) / dans l'Effet 2, la création des réseaux de jeunes réparateurs de pompage solaire / dans l'Effet 6, les actions pour l'appui à la mise en place du Plan Maroc Vert). Ce dernier constat, ainsi que les perceptions recueillies lors des entretiens, laissent comprendre que le concept de l'UNDAF n'a pas été suffisamment diffusé entre certains partenaires d'exécution qui interagissent directement avec les agences. Au niveau des initiatives nationales appuyées par l'UNDAF, l'évaluation n'a pas pu identifier leur intégration dans les mécanismes de planification des politiques et budgets nationaux (p.ex. : Loi de Finances, Projets de Performance Ministériels, Plans de Développement Régionaux, Plans Communaux de développement). Dans ce sens, il semble exister des opportunités pour une meilleure articulation, ou « synchronisation », entre les actions soutenues par le SNU, la programmation des départements concernés et l'élaboration du budget de l'état (dans les différents niveaux de l'administration publique), ce qui renforcerait significativement l'institutionnalisation des programmes et projets mises en place.
189. Les différentes modalités d'intervention utilisées dans l'UNDAF influencent la pérennisation des actions ; il existe une différence, perçue par les agences comme par les partenaires, entre la « logique de projet » exécuté directement par une ou plusieurs agences (avec ou sans des partenaires d'exécution) et où l'appropriation et l'intégration effective et durable résultent plus ou moins évidente, versus les interventions exécutées par les départements (par exemple, les actions réalisées dans le domaine du développement rural qui répondent aux plans régionaux ou les projets sous forme de prêts du FIDA).
190. Les entretiens ont révélé une forte appropriation des OSC bénéficiaires ou partenaires de mise en œuvre des actions. Elles sont reconnaissantes de l'apport en ressources, en renforcement de compétences, plaidoyer et réseautage international fourni par le SNU. Cependant, elles sollicitent plus de participation et d'espaces de parole pour partager leur expérience de terrain et porter la voix des bénéficiaires de droits. En parallèle, il ressort, tantôt des entretiens comme de plusieurs évaluations de programmes, que l'implication des communautés n'est pas systématiquement suffisante pour assurer une bonne durabilité de l'ensemble des actions (santé, éducation, protection de l'environnement, développement rural).
191. La continuité sans appui extérieur de la presque totalité des actions appuyées par le SNU dans le cadre de l'UNDAF peut être assurée par les partenaires nationaux grâce aux fortes capacités nationales (normatives, financières et techniques) existantes. Le Maroc, comme pays à revenu intermédiaire, dispose d'un cadre législatif performante, institutions publiques consolidées, un budget national sensible aux inégalités sociales et d'une expertise technique de pointe dans le domaine du développement humain. En outre, l'UNDAF présente une focalisation sur le transfert et le renforcement des capacités de

la partie nationale et des partenaires de la société civile, qui a été fait au niveau individuel (formation de professionnels), communautaire et institutionnel (création d'outils, de bases de données, introduction de nouvelles techniques pour la lutte contre les ravageurs de cultures agricoles). Il est aussi à noter la mise en place dans le cadre de l'UNDAF des projets pilotes avec des expériences qui donnent de très bons résultats et se généralisent ou peuvent être généralisés par la suite à l'échelle nationale (par exemple, nouvelles techniques de cultures agricoles).

## 4.8 VALEUR AJOUTÉE DE L'UNDAF 2017 - 2021

192. L'UNDAF a servi de passerelle entre les expériences locales et mondiales dans des thématiques clés du développement humain, a facilité les échanges entre le Maroc et des pays tiers, la génération de données, la mise à disposition d'expertises techniques de qualité, le transfert et partage de connaissances et les espaces de dialogue et plaidoyer auprès des instances nationales.

### QE12. Quels sont les éléments de valeur ajoutée de l'UNDAF 2017-2021 ?

193. L'évaluation a identifié six dimensions, autour desquelles il existe un bon degré d'adhésion des personnes interviewées, et qui configurent la valeur ajoutée de l'UNDAF, comme suit :

- **Globale et Locale** : l'UNDAF a facilité les échanges entre les agences (au niveau national et international), le Maroc et les pays de la région, ainsi que la coopération Sud – Sud et triangulaire (p.ex. : les échanges avec Madagascar pour contribuer à transformer les politiques de développement agricole sur la base de l'expérience marocaine). L'UNDAF a aussi facilité le positionnement du Maroc à l'échelle internationale dans de thématiques clés du développement humain (p.ex. : ODD, migration).
- **Expertise et qualité UN** : dans le cadre de l'UNDAF, le SNU a mobilisé des expertises techniques nationales et internationales et a promu l'adoption (ou adaptation) des standards UN au contexte national. En outre, l'UNDAF a permis la capitalisation des bonnes pratiques au niveau mondial et son application au Maroc (p.ex. : lutte contre certains ravageurs nuisibles aux cultures comme la cochenille du cactus, *Dactylopius coccus* ou la bactérie *Xylella fastidiosa* qui attaque les arbres fruitiers dont l'olivier).
- **Plaidoyer** : le SNU, grâce à son mandat et expérience, a joué un rôle important pour promouvoir, plaider et aborder les questions liées au développement humain et les droits de l'homme durant la mise en œuvre de l'UNDAF.
- **Effet levier** : l'accompagnement des agences du SNU aux partenaires nationaux a contribué à mobiliser d'autres acteurs et faciliter l'accès à partenariats, réseautage et opportunités de financement internationales et nationales.
- **Prospective** : l'UNDAF a contribué à identifier et analyser des tendances et des phénomènes émergents à l'échelle globale ou régionale qui ont des effets au niveau national (p.ex. : migrations, changement climatique, pandémies).
- **Rôle fédérateur** : L'UNDAF a eu la possibilité de fédérer un large éventail d'acteurs pour plus de synergies et efficacités dans les actions visant le développement humain.

## 5. CONCLUSIONS

### 5.1 CONCLUSIONS DE NIVEAU STRATÉGIQUE

- C1) L'engagement national envers l'Agenda 2030, mis en évidence par l'implication d'un large éventail d'instances nationales centrales et régionales, a permis à l'UNDAF 2017 – 2021 de contribuer aux progrès dans l'atteinte de certains indicateurs nationaux en lien avec les ODD, ce qui représente une opportunité pour consolider la position du Maroc comme pays de référence en matière de développement humain. Par ailleurs, l'examen national volontaire de la mise en œuvre des ODD, appuyé par le SNU, montre que durant la période de mise en œuvre de l'UNDAF certaines cibles sont déjà atteintes (p.ex. : réduction de la mortalité maternelle et infantile, la généralisation de la scolarisation primaire), d'autres sont à atteindre avant 2030 et l'existence de défis majeurs (notamment la réduction des inégalités sociales, territoriales et de genre, la croissance économique et le changement climatique).
- C2) Dans le cadre de l'UNDAF, le SNU a joué un rôle clé pour apporter un soutien technique de qualité aux politiques et programmes publics en lien avec le développement humain, renforcer les capacités nationales, contribuer à la génération des données probantes, faciliter la coopération Sud-Sud et triangulaire et suivre les progrès vers l'atteinte des ODD. Dans un contexte marqué les travaux de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement et l'impact de la COVID-19, le SNU au Maroc bénéficie d'une position unique pour accompagner le pays à faire face aux défis clés en matière de développement humain et aussi aux transformations économiques et sociales découlant de la pandémie.
- C3) L'UNDAF a eu la réactivité et les mécanismes (p.ex. : plans d'action, programmes conjoints) pour s'adapter aux priorités nationales émergentes (p.ex. : jeunesse), réagir à une crise humaine sans précédent et appuyer, dans la limite des moyens disponibles, la riposte nationale à la COVID-19 (p.ex. : Projet UN COVID-19 MPTF). Il existe un consensus général au niveau des partenaires nationaux sur l'alignement de l'UNDAF avec les priorités et lignes directrices du gouvernement et la flexibilité du SNU pour répondre aux demandes nationales.
- C4) La connaissance et l'appropriation de l'UNDAF, en tant que cadre stratégique de coopération et réponse conjointe des partenaires nationaux et du SNU aux défis du développement humain, semblent avoir été variable. La communication limitée de l'UNDAF et la prééminence de l'interlocution directe (départements – agences du SNU), privilégiée depuis longtemps, a rendu difficile la mise en valeur de la coopération multi-agence et la concrétisation de la vision de partenariat stratégique portées par l'UNDAF.
- C5) Le budget total de l'UNDAF est modeste, surtout en comparaison avec les contributions financières d'autres partenaires techniques et financiers internationaux, présente des interventions stratégiques, programmes et projets de montants très variables, mais en général bien ciblés et avec des expertises techniques reconnues comme étant de haut niveau.

### 5.2 CONCLUSIONS DE NIVEAU ORGANISATIONNEL

- C6) Le Maroc a été pionnier dans l'adoption d'UN Info comme outil de pilotage stratégique pour la planification et le suivi de l'UNDAF. Cependant, malgré les investissements, la fonction de pilotage a été limitée car les revues annuelles, réalisées avec une fréquence irrégulière, et le système de suivi ne sont capables d'apprécier que partiellement les contributions aux changements transformationnels (niveau « effets »). En particulier, le potentiel d'UN Info n'est pas complètement exploité en raison de sa dépendance des systèmes d'information nationaux (en particulier les Effets 4 - Éducation et 3 -Santé), les limitations des indicateurs d'effet, la qualité variable des données, une saisie irrégulière, la

perception de duplication avec les systèmes de reporting des agences du SNU et les départs non remplacés (ou remplacés tardivement) des spécialistes et points focaux de suivi et évaluation dans certaines agences.

- C7) L'UNDAF s'est doté de mécanismes de coordination (Groupes thématiques, Programmes conjoints, Groupe de Gestion et Groupe Communication) et de Suivi & Évaluation (GTSE) structurés qui, malgré une certaine complexité et fonctionnement variable, ont contribué aux synergies entre agences et entre interventions, ainsi que l'intégration du genre de manière transversale. Par ailleurs, l'absence de Coordinatrice résidente, et le recrutement tardif de certaines positions clés du BCR, ont affecté la coordination et le suivi de l'UNDAF.
- C8) L'UNDAF 2017 – 2021 a fait des efforts pour capitaliser sur les apprentissages de l'UNDAF précédent. Certaines agences ont investi décisivement dans une culture évaluative et certains partenaires nationaux se sont engagés dans une dynamique d'évaluation des politiques ou programmes nationaux en lien avec le développement humain. Cependant, la mise en œuvre de certaines recommandations de l'EFI précédente s'est diluée progressivement et la culture évaluative et d'apprentissage continu parmi les agences du SNU et les partenaires nationaux n'est pas généralisée ni systématique.

### 5.3 CONCLUSIONS DE NIVEAU PROGRAMMATIQUE

- C9) Le SNU a appuyé les initiatives des partenaires nationaux en matière de « modélisation » d'actions avec un potentiel de généralisation ou d'intensification (« scale-up »), qui ont contribué à introduire des innovations ou des changements dans des programmes publics (p.ex. : éducation inclusive, école de la 2<sup>ème</sup> chance, budgétisation sensible au genre). Parmi les modalités de coopération entre le SNU et le Gouvernement du Maroc, le transfert de connaissances, le renforcement des capacités, le partage d'expériences internationales et le plaidoyer sont des éléments valorisés par l'ensemble des partenaires nationaux (institutions, OSC).
- C10) L'approche droits humains est bien ancrée dans les effets de l'UNDAF à travers le ciblage des droits fondamentaux dans les actions appuyées par le SNU. Cependant, l'analyse a montré des insuffisances dans la transversalisation du genre, notamment avec seulement 21% des indicateurs considérés sensibles (Gender Scorecard) ; par ailleurs, l'absence d'un budget sensible au genre et d'indicateurs désagrégés (p.ex. : jeunes, handicap, migration) dans la formulation et le suivi de l'UNDAF empêchent l'analyse de sa contribution à la réduction des vulnérabilités.
- C11) La dimension territoriale est présente dans l'UNDAF et à travers le ciblage de certaines régions et zones géographiques en fonction de la thématique traitée (par exemple, développement territorial de bassins versants ou d'oasis). Cependant, la prise en compte de critères d'inclusion et de vulnérabilité multidimensionnelle au niveau territorial est moins évidente dans l'UNDAF.
- C12) L'écosystème UNDAF a intégré de manière limitée d'autres acteurs clés du développement humain et du riche tissu social et économique national actuel (société civile, secteur privé, universités, think tanks, autres acteurs sociaux), en particulier dans le dispositif de suivi.

## 6. RECOMMANDATIONS

### 6.1 RECOMMANDATIONS DE NIVEAU STRATÉGIQUE

#### UNSDCF

- R1) Le prochain UNSDCF se base sur le nouveau modèle de développement national, et prend en considération les défis majeurs découlant de l'examen volontaire des ODD et les analyses sur l'impact économique, social et sanitaire de la COVID-19 au Maroc.
- R2) Le développement durable et inclusif apparaît comme un axe central de réflexion pour la définition du nouveau UNSDCF qui pourrait englober, à titre indicatif, les domaines suivants :
  - Relance post COVID-19 (économie numérique, industrialisation, emploi)
  - Capital humain et inclusion (bien-être, jeunesse, personnes âgées, femmes, migrants)
  - Résilience des systèmes (protection sociale ; santé et riposte aux crises ; éducation ; énergie ; télécommunications, etc.)
  - Innovation
  - Gouvernance et institutionnalisation de l'évaluation des politiques et programmes publiques
  - Cohésion territoriale
  - Coopération Sud-Sud et triangulaire
- R3) L'élaboration du nouveau UNSDCF est accompagnée d'une stratégie de financement et une identification de synergies (techniques et financières) avec d'autres partenaires internationaux engagés à appuyer les initiatives nationales clés en matière de développement humain.

#### Gouvernance UNSDCF

- R4) L'UNSDCF adopte une architecture plus simple et efficace, aussi bien en termes du cadre de résultats (réduction et qualité du nombre d'effets, produits, « key activities », indicateurs) que de mécanismes de coordination (révision des revues annuelles, optimisation des comités et du rôle du BCR).
- R5) L'UNSDCF intègre, durant toutes ses phases, une présence plus ample et structurée de la société civile, le monde universitaire, le secteur privé et d'autres acteurs sociaux (p.ex. : think tanks, organisations professionnelles) dans les mécanismes de conception, gouvernance, mise en œuvre et suivi.

### 6.2 RECOMMANDATIONS DE NIVEAU ORGANISATIONNEL

#### Système de suivi-évaluation de l'UNSDCF

- R6) L'ensemble des parties prenantes de l'UNSDCF, agences et partenaires institutionnels, conçoivent des indicateurs de valeur stratégique, alignés avec le système (ou sous-systèmes) des statistiques nationales, suffisamment représentatifs des axes d'intervention et disponibles nationalement. Par ailleurs, les partenaires nationaux contribuent et s'impliquent systématiquement dans le suivi, le reporting et la communication sur l'UNFSCF, accompagnés par le GTSE en tant qu'acteur central et techniquement préparé pour le suivi de l'UNDAF et le Groupe Communication. Dans ce cadre, le GTSE est doté de moyens et d'autorité pour jouer pleinement ce rôle central.
- R7) Le pilotage stratégique de l'UNSDCF, basé sur des données nationales bien fondées et émanant d'un système de S&E performant, devient une fonction clé de l'UNCT et BCR. Les agences du SNU investissent (expertise, moyens, sensibilisation) dans UN Info en tant qu'outil de pilotage stratégique partagé et de communication de l'UNSDCF (face aux partenaires, société et bailleurs). Par ailleurs, un exercice d'harmonisation des systèmes de suivi et reporting des agences avec UN info est mené afin d'homogénéiser le reporting et de réduire les duplications entre systèmes.

- R8) Les agences investissent dans la fonction de suivi et évaluation (professionnalisation) et les partenaires s'engagent dans l'évaluation de l'impact des politiques et programmes publics appuyés dans le cadre de l'UNSDCF, afin de renforcer la capitalisation des apprentissages et la redevabilité. Dans ce cadre, les bénéficiaires finaux (en particulier les collectifs les plus vulnérables) participent dans le S&E de l'UNSDCF.

## 6.3 RECOMMANDATIONS DE NIVEAU PROGRAMMATIQUE

### Programmation conjointe

- R9) L'UNSDCF mutualise les moyens et optimise les synergies découlant des mécanismes de programmation conjointe, à travers les Groupes thématiques, les Groupes de résultats et les Programmes Conjoints, afin de renforcer l'efficacité et l'efficience de son appui à l'action gouvernementale.

### UNSDCF et planification nationale

- R10) La programmation de l'UNSDCF, y compris les plans d'action des agences du SNU et les partenaires nationaux, s'aligne avec les outils et les cycles de planification des politiques et budgets nationaux et territoriaux (p.ex. : Loi de Finances, Projets de Performance ministériels, Programmes de Développement Régionaux, Programmes de Développement Provinciaux, Plans d'Actions Communaux), afin de renforcer l'ancrage des initiatives conjointes dans la gestion publique et les priorités gouvernementales.

### Territorialisation et inclusion

- R11) L'UNSDCF renforce l'action conjointe au niveau de deux ou trois régions prioritaires en fonction des critères de vulnérabilité multidimensionnelle (« convergence géographique »).
- R12) L'UNSDCF renforce l'approche genre dans toutes ses actions, niveaux et dimensions en intégrant l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes de manière spécifique et transversale, le caractère inclusif des politiques et programmes publics et accorde une importance particulière aux questions émergentes (p.ex.: anticipation de phénomènes tels que le vieillissement ou le changement climatique, conséquences et changements induits par la crise COVID-19), s'alignant avec le nouveau modèle de développement.

## ANNEXES

---

ANNEXE 1. LISTE DES INDICATEURS DE PRODUIT DE L'UNDAF 2017-2021

ANNEXE 2. MATRICE D'ÉVALUATION

ANNEXE 3. LISTE DE PERSONNES INTERVIEWÉES

ANNEXE 4. LISTE DE PRÉSENCE DE LA DYNAMIQUE DE GROUPE DU GTSE (21 JANVIER 2021)

ANNEXE 5. LISTE DE PRÉSENCE DE LA RESTITUTION « À CHAUD » AU SNU (24 MARS 2021)

ANNEXE 6. LISTE DE PRÉSENCE DE LA RESTITUTION AU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EFI (13 AVRIL 2021)

ANNEXE 7. LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

ANNEXE 8. PLAN DE TRAVAIL

ANNEXE 9. ORGANIGRAMME UNDAF ET DU SNU