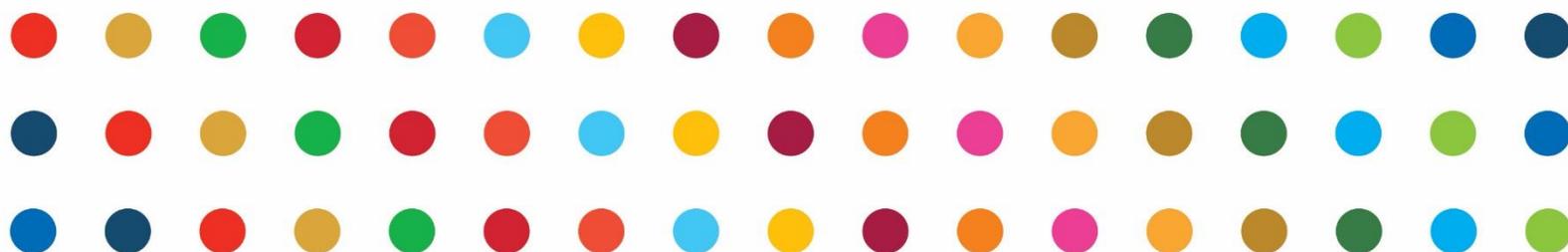




# Evaluation finale du Programme d'Appui à la Gouvernance Locale dans la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée - AGORA II

Rapport final : \_\_\_\_\_ Janvier 2022

Elaboré par : Abderrahmane Ait ESSBAA  
Docteur en Sciences de Gestion  
Expert des programmes de développement  
Evaluation – Genre



## REMERCIEMENTS

---

L'évaluateur mobilisé dans le cadre de l'évaluation finale du programme AGORA II, tient à remercier les responsables de la DGCT notamment le directeur national du programme (Monsieur le Gouverneur/directeur de la planification et de développement territorial au niveau de la DGCT), Mme la coordinatrice nationale du programme et l'ensemble des autres cadres de la DGCT rencontrés lors de la mission d'évaluation.

Mes remerciements vont également à l'équipe du PNUD, notamment l'assurance qualité, la responsable de suivi et évaluation et autres cadres du PNUD rencontrés pour la très grande importance accordée au processus et la mise à ma disposition de l'appui et des moyens nécessaires pour la réussite de cette évaluation.

Les remerciements s'adressent également au coordinateur national adjoint du programme au niveau de l'UGP pour la qualité de communication et sa disponibilité lors de la mission et à l'ensemble des personnes qui ont mis des commentaires et des suggestions pour l'amélioration de la qualité de ce rapport. Ainsi, mes remerciements s'adressent à la représentante de l'ACCD au Maroc pour la qualité de l'échange et son engagement pour la réussite de l'évaluation.

Enfin, j'exprime ma reconnaissance envers toutes les personnes qui ont été rencontrées au niveau des régions et instances consultatives (les élu-e-s, les membres des instances, les SGAR, les cadres de l'administration des régions) pour leur disponibilité, les informations qu'ils nous ont communiquées, et pour l'intérêt qu'ils ont accordé à cette évaluation.

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>1</b>
<b>ACRONYMES</b> .....	<b>6</b>
<b>RESUME EXECUTIF</b> .....	<b>7</b>
<b>I. INTRODUCTION</b> .....	<b>12</b>
1. Objectifs et portée de l'évaluation .....	12
2. Les critères d'évaluation .....	13
3. Questions d'évaluation .....	13
4. Méthodologie de l'approche .....	15
5. Déroulement de la mission d'évaluation .....	16
6. Outils de Collecte des Données .....	17
7. Traitement et analyse des données .....	17
8. Considérations éthiques .....	18
9. Contraintes et limites de l'évaluation .....	18
<b>II. CONTEXTE DE L'INTERVENTION ET PRESENTATION DU PROGRAMME</b> .....	<b>19</b>
1. Contexte de l'intervention .....	19
2. Présentation du programme AGORA II et de sa mesure complémentaire .....	19
<b>III. ANALYSE PAR CRITERE ET REPONSES AUX QUESTIONS EVALUATIVES</b> .....	<b>27</b>
1. PERTINENCE DU PROGRAMME AGORA II .....	27
QE1 (Pertinence) : Dans quelle mesure les objectifs du programme AGORA II correspondent aux besoins des groupes cibles et ont été alignés au cours de la période du projet avec les priorités du Maroc et des partenaires clés du projet et du bailleur des fonds ? .....	27
1.1. Résumé de la réponse .....	27
1.2. Pertinence de la conception du programme AGORA II .....	27
1.3. Alignement avec les besoins des groupes cibles .....	28
1.4. Adéquation avec priorités du Maroc et les engagements du Maroc au niveau international et régional (ODD, régionalisation avancée et repositionnement de la DGCT) .....	29
1.5. Adéquation du programme AGORA II avec les priorités des partenaires .....	31
1.5.1. Alignement d'AGORA II avec les priorités de la DGCT .....	31
1.5.2. Alignement du programme AGORA II avec l'UNDAF 2017-2021 .....	31
1.5.3. Alignement d'AGORA II avec la stratégie et les priorités du PNUD .....	32
1.5.4. Alignement avec les priorités de l'ACDD .....	32
QE2 (Pertinence): Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils su réagir aux changements en matière de besoins et priorités (ex : COVID-19), y compris ceux des communautés vulnérables ou marginalisées ? .....	33

<b>1.6. Résumé de la réponse.....</b>	<b>33</b>
<b>1.7. Adaptation aux changements de priorités et de besoins .....</b>	<b>33</b>
<b>1.8. Adaptation aux changements de contexte liés à la pandémie de COVID-19.....</b>	<b>34</b>
<b>2. COHERENCE DU PROGRAMME AGORA II .....</b>	<b>35</b>
<b>QE3 (Cohérence) : Est-ce que le projet est en cohérence avec le Plan Cadre d'Assistance au Développement des Nations Unies au Maroc (UNDAF) 2017-2021, le Plan Stratégique du PNUD et avec la stratégie du partenaire institutionnel (DGCT) ? Quel est le degré de complémentarité entre les actions du projet ? et Dans quelle mesure l'intervention est cohérente et complémentaire avec les autres interventions dans le même domaine au niveau national? .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Résumé de la réponse.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Cohérence interne du programme AGORA II .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3 Complémentarité du programme avec les autres interventions des partenaires .....</b>	<b>36</b>
<b>3. EFFICACITE DU PROGRAMME AGORA II .....</b>	<b>36</b>
<b>QE4 (Efficacité): Dans quelle mesure les outputs du projet ont été atteints et dans quelle mesure les outputs ont contribué à la réalisation des outcomes de la stratégie et les priorités des partenaires (Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints ?) .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Résumé de la réponse.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Contribution du projet dans l'atteinte des résultats attendus .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2.1 Produit 1: Les connaissances et les capacités de la DGCL et des régions sur les lois organiques et les décrets d'application de la régionalisation avancée sont renforcées.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.2 Produit 2 : La DGCT et les régions disposent des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la régionalisation avancée .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.3 Produit 3. La mobilisation des ressources et la coopération décentralisée nationale et internationale sont promues au niveau des régions.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.3.1 Produit 4 : La gestion du projet et l'assurance qualité sont assurés .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3 Contribution du programme dans l'atteinte des objectifs spécifique et réalisation des résultats de la mesure complémentaire.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3.1 Objectif spécifique 1 : Renforcer les capacités des instances consultatives créées au niveau des conseils des régions .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.2 Objectif spécifique 2 : Repositionner les instances consultatives en tant que force de proposition sur les questions liées à la jeunesse .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3.3 Objectif spécifique 3 : Capitaliser les acquis de l'expérience en vue de promouvoir l'approche à plus grande échelle.....</b>	<b>49</b>
<b>3.4 Analyse thématique des contributions du programme AGORA II et de sa mesure complémentaire .....</b>	<b>51</b>
<b>4. EFFICIENCE DU PROGRAMME AGORA II .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1 Résumé de la réponse.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2 Analyse de la planification financière d'AGORA II lors de la conception (selon le Prodoc) ....</b>	<b>53</b>
<b>4.3 Analyse de l'exécution financière du projet par PTA .....</b>	<b>55</b>

4.4	Efficienc e de l'usage des ressources humaines du projet.....	57
4.5	Communication et visibilité du programme AGORA II .....	57
4.6	Suivi et évaluation .....	58
5.	DURABILITE DES ACQUIS DU PROGRAMME AGORA II .....	58
	QE7 (Durabilité) : Dans quelle mesure le projet a-t-il pu soutenir les partenaires, dans l'établissement de mécanismes pour assurer l'appropriation et la durabilité des acquis et effets de ses interventions ? Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, au maintien des résultats du projet à long terme ?.....	58
5.1	Résumé de la réponse.....	58
5.2	Appropriation des partenaires et des acteurs des acquis du programme AGORA II .....	59
5.3	Renforcement des capacités .....	61
5.4	Mesures spécifiques de pérennité des acquis du projet .....	61
6.	VALEUR AJOUTEE ET ORIENTATION VERS L'IMPACT .....	62
	QE8 (La valeur ajoutée) Quelle est la valeur ajoutée apportée par les partenaires en matière de la mise en œuvre des nouvelles compétences de la régionalisation avancée? et quels sont les avantages comparatifs du projet ?.....	62
6.1	Résumé de la réponse.....	62
6.2	Valeur ajoutée et orientation vers l'impact du programme AGORA II.....	62
7.	APPROCHES TRANSVERSALES DU PNUD.....	63
	QE9 (Approches programmatiques du PNUD) : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-t-ils réussi à intégrer les approches programmatiques du PNUD : GAR, Développement de capacités, Genre, droits humains et les aspects environnementaux dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?.....	63
IV.	CONCLUSIONS .....	67
V.	Recommandations.....	70
VI.	ENSEIGNEMENTS TIRES .....	73
	ANNEXES (produit séparément) .....	74
	Annexe 1 : Termes de Référence .....	74
	Annexe 2 : Liste des personnes/institutions rencontrées .....	74
	Annexe 3 : Documents consultés .....	74
	Annexe 4 : Matrice d'évaluation complétée,.....	74
	Annexe 5 : Guides d'entretiens,.....	74
	Annexe 6 : Chronogramme de travail,.....	74

## Listes des tableaux

Tableau 1 : Questions d'évaluation par critère .....	14
Tableau 2 : Cadre logique AGORA II .....	21
Tableau 3 : Cadre logique mesure complémentaire - financement ACCD .....	23
Tableau 4 : Mapping des parties prenantes du programme AGORA II .....	25
Tableau 5 : ODD ciblés par le programme AGORA II .....	30
Tableau 6 : Taux de réalisation des indicateurs du produit 1 - AGORA II Initial .....	38
Tableau 7 : Taux de réalisation des indicateurs du produit 2 - AGORA II Initial .....	40
Tableau 8 : Taux de réalisation des indicateurs du produit 3 - AGORA II Initial .....	42
Tableau 9 : Contribution du programme AGORA dans le renforcement des capacités des membres des instances consultatives .....	45
Tableau 10 : Contribution du programme AGORA II dans le repositionnement des instances consultatives en tant que force de proposition sur les questions liées à la jeunesse.....	47
Tableau 11 : Contribution du programme AGORA II dans la Capitalisation des acquis .....	50
Tableau 12 : Répartition de la contribution financière des partenaires .....	54
Tableau 13 : Répartition annuelle et par produits des budgets estimatifs du programme AGORA II initial.....	55
Tableau 14 : Allocations financières par PTA .....	56
Tableau 15 : Taux de déboursement par PTA du programme AGORA II.....	56
Tableau 16 : Analyse des écarts .....	57

## Liste des figures

Figure 1 : Niveaux d'analyse .....	15
Figure 2 : Illustration de la mission d'évaluation finale du programme AGORA II .....	16
Figure 3 : Déroulement de la mission d'évaluation.....	18
Figure 4 : Reconstruction de la ToC du programme AGORA II .....	26
Figure 5 : Présentation graphique des taux de réalisation des indicateurs du produits 1 .....	38
Figure 6 : Présentation graphique des taux de réalisation des indicateurs du produit 2.....	40
Figure 7 : Présentation graphique des taux de réalisation des indicateurs du produit 3.....	43
Figure 8 : Contribution du programme AGORA dans le renforcement des capacités des membres des instances consultatives .....	46
Figure 9 : Contribution du programme AGORA II dans le repositionnement des instances consultatives .....	48
Figure 10 : Contribution du programme AGORA II dans la Capitalisation des acquis de l'expérience..	50
Figure 11 : Analyse thématique .....	52
Figure 12 : Répartition du budget par financeur .....	54
Figure 13 : Répartition financière (coûts estimatifs lors de la planification).....	55
Figure 14 : Allocations financières par PTA .....	56
Figure 15 : Analyse des écarts .....	57

## ACRONYMES

ACCD	Agence Catalane de Coopération pour le Développement
AGORA	Appui à la Gouvernance Locale dans la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée
AREP	Agences régionales d'exécution des projets
BMK	Beni Mellal-Khenifra
CIF	Centre International de Formation
CPD	Country Programme Document
CR	Conseil Régional
CT	Collectivités Territoriales
DGCT	Direction Générale des Collectivités territoriales
DH	Droits Humains
EF	Evaluation finale
EPC	Equipements Publics Communaux
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GDH	Genre et Droits Humains
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le Développement
ICJ	Instances Consultatives chargées de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêts des Jeunes aux sein des conseils des régions du Maroc
MPO	Management par Objectifs
MS	Marrakech-Safi
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable (agenda 2030)
OGP	Open Government Partnership
OIT	Organisation Internationale de Travail
OMS	Organisation Mondiale de Santé
OSC	Organisation de la Société Civile
PDR	Programme de Développement Régional
PNCT	Portail national des collectivités Territoriales
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
Prodoc	Document du Projet
PTA	Plan de Travail Annuel
RA	Régionalisation Avancée
REFELA	Réseau des Femmes Elues au niveau de l'Afrique
S&E	Suivi et Evaluation
SASER	Systèmes d'Apprentissage, de Suivi et Evaluation Régionaux
SGAR	Secrétariat Général des Affaires de la Région
SIC	Système d'Information Communal
SNU	Système des Nations Unies
TDR	Termes De Références
UGP	Unité de Gestion du Projet
UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour le Développement
UNEG	The United Nations Evaluation Group

## RESUME EXECUTIF

### INTRODUCTION

Le programme AGORA II, objet de cette évaluation finale, est mis en œuvre durant la période 2018-2021 en partenariat entre la DGCT et le PNUD. Ce programme ambitionne l'accompagnement de la mise en place de la régionalisation avancée à travers le renforcement des capacités individuelles, organisationnelles et managériales des régions et de l'administration territoriale, l'amélioration des capacités institutionnelles et de repositionnement de la DGCT.

Ainsi, l'évaluation finale du programme AGORA II, commanditée par le PNUD et la DGCT, a pour but d'apprécier les performances et processus du programme AGORA II après quatre années de son démarrage en vue d'y apporter des recommandations destinées à accroître l'efficacité de la programmation future. L'évaluation mettra également en lumière l'impact de la situation sanitaire liée à la CODIV-19 sur l'atteinte des résultats escomptés par le programme, étant donné que ce dernier a connu des répercussions directes dans son aspect programmatique et financier.

La période évaluée correspond à la période de conception et de mise en œuvre du programme, à savoir Janvier 2018-décembre 2021 (4 ans).

Le programme a été évalué selon les critères suivants : 1) la pertinence, 2) l'efficacité, 3) l'efficience 4) la durabilité, 5) la cohérence, 6) la valeur ajoutée et l'orientation vers l'impact et 7) les approches transversales du PNUD.

**Méthodologie :** L'approche utilisée pour évaluer la performance du programme est mixte, qui associe les données qualitatives et quantitatives. L'utilisation de la méthode mixte a permis de croiser les résultats (triangulation) et par conséquent d'assurer leur fiabilité à travers une variété d'outils (revue de la documentation du programme, analyse de données, entretiens, focus groups, visite de terrain).

La conception et la conduite de la mission d'évaluation ont été menées d'une manière participative et inclusive. L'approche participative permet de garantir un apprentissage et une appropriation des résultats de cette évaluation. L'évaluation intègre aussi l'analyse Genre et Droits Humains (EDH) dans toutes les phases du programme (conception, mise en œuvre et évaluation).

Trois principales méthodes de collecte de données ont été employées : la revue documentaire (environ 50 documents), les entretiens semi-structurés (plus de 30 parties prenantes), les focus groups (2 au niveau des régions).

L'ensemble des données collectées ont été triangulées pour dresser des constatations et des réponses faibles et argumentées aux questions évaluatives.

### PRINCIPAUX RESULTATS SELON LES CRITERES D'EVALUATION

**En matière de Pertinence :** Le programme AGORA II démontre un bon niveau d'alignement avec les orientations stratégiques du Maroc, qui vise à faire de la régionalisation avancée un levier de la démocratie et de pilotage des processus de développement, prenant en compte les spécificités et les capacités de chacune des 12 régions du Royaume. Ainsi, la réorganisation de la DGCT et l'intégration des actions qui visent l'accompagnement de repositionnement stratégique de cette entité comme une structure d'accompagnement et d'expertise au profit des collectivités territoriales (l'ensemble des échelles territoriales) et la prise en compte des recommandations de l'évaluation d'AGORA I justifient la pertinence du programme AGORA II.

La pertinence du programme AGORA II est perçue aussi au niveau de son adéquation avec l'UNDAF 2017-2021, le CPD du PNUD 2017-2021 et au niveau de l'intention particulière accordée aux ODD dans l'ensemble des interventions du programme.

Ainsi, le programme AGORA II a adapté ses interventions en fonction des changements en matière de besoins et priorités nationaux. En effet, la publication de la Charte Nationale de la Déconcentration Administrative en 2018 et la tenue des assises de la régionalisation avancée à Agadir en 2019 ont contribué à la réorientation de quelques actions du programme AGORA II.

Afin de s'adapter avec la situation de la crise due à la pandémie de COVID-19, les partenaires clés du programme (DGCT et le PNUD) à travers l'UGP ont mis en place des stratégies alternatives pour assurer la continuité et le bon déroulement des actions du programme, comme par exemple le rééchelonnement de quelques actions dans le temps et le passage au format en ligne pour assurer des actions relatives au renforcement des capacités.

**Pour la cohérence :** Dans sa conception, comme dans sa mise en œuvre, le programme AGORA II apparaît compatible avec d'autres interventions menées au niveau national, qui portent sur l'appui des processus de la démocratie participative. Il a par ailleurs respecté toutes les normes et tous les critères internationaux pertinents auxquels les parties prenantes du programme ont adhéré.

**S'agissant de l'Efficacité :** Malgré la situation liée aux mesures prises au niveau national pour faire face à la propagation de Covid-19 et la non réalisation de plusieurs activités prévues initialement, le programme AGORA II démontre des bonnes performances en matière de l'appui du processus de repositionnement de la DGCT (renforcement des capacités d'un nombre important des cadres dans des diverses thématiques intéressantes), l'appui et le renforcement des capacités des cadres de l'administration des régions pour mener à bien les dispositions de la régionalisation avancée, la production et la vulgarisation des supports à plus grande échelle et l'appui et l'opérationnalisation des instances consultatives chargées des intérêts des jeunes et des instances chargées des affaires économiques. Toutefois, la concrétisation des acquis de cette phase et la finalisation des chantiers lancés durant cette dernière année (2021) nécessitent le lancement d'une autre phase avec un focus sur l'accompagnement des conseils régionaux dans la création et l'opérationnalisation des instances, dans l'élaboration des documents de planification territoriale et dans le positionnement des femmes élues au niveau des conseils (sensibilisation des femmes et hommes concernant l'accès des femmes aux postes de responsabilité au niveau territorial).

**En matière d'Efficiace :** Sur le plan financier, le programme AGORA II démontre des bonnes performances. En effet, l'analyse de l'exécution financière révèle l'absence de l'argent gâché et la bonne affectation des ressources financières dans les actions les plus prioritaires par rapport aux orientations des partenaires et des changements dans le contexte.

La performance de la gestion financière du programme est perçue aussi au niveau du ratio des frais de gestion par rapport aux budgets consommés dans la mise en œuvre des activités (un pourcentage de 32% qui cadre bien avec les standards internationaux).

Au niveau des ressources humaines, l'UGP est performante. Ainsi, les expertises mobilisées dans le cadre du programme sont adéquates par rapport aux exigences des missions et attentes des groupes cibles.

La flexibilité, la confiance partagée et la bonne communication entre les partenaires ont contribué à la maximisation de la réussite du programme.

En matière de reporting, de suivi et évaluation et de gestion, le programme est performant. Toutefois, le manque d'implication des groupes cibles dans le suivi et évaluation, l'absence des pages sur les réseaux sociaux spécifiques au programme et le besoin d'un système de gestion de l'information produite dans le cadre du programme rend l'appréciation de l'efficace partiellement difficile.

**La durabilité du programme AGORA II** renvoie à la bonne appropriation de l'importance d'accompagnement des processus de la régionalisation avancée à travers : i) le renforcement des capacités, ii) le transfert de compétences et iii) la standardisation des outils de la mise en pratique des dispositions de cette organisation territoriale (la régionalisation avancée conformément aux dispositions de la constitution de 2011 et aux lois organiques relatives aux collectivités territoriales). Ainsi, plusieurs actions ont été appuyées dans le cadre d'AGORA II qui visent la contribution dans cette orientation stratégique comme par exemple, les guides et les supports élaborés, le taux de renforcement des capacités, les thématiques abordées et l'adoption d'une approche qui regroupe les cadres au niveau central et des cadres territoriaux dans l'ensemble des activités du programme.

Malgré la situation pandémique marquée par la propagation de Covid-19 durant une bonne partie de cycle de vie du programme AGORA II, ce dernier a réussi dans la création des dynamiques au niveau territorial (région) de réflexion autour de l'importance de chaque acteur dans la concrétisation et la réalisation des objectifs de la régionalisation avancée. Toutefois, les faiblesses en matière d'implication des acteurs de la société civile d'une manière transversale dans le programme rendent l'appréciation de la durabilité des dynamiques difficile (à l'exception de la représentativité des OSC au niveau des instances consultatives, le programme ne prévoit aucune mesure d'implication des OSC dans ses actions).

**Pour la valeur ajoutée et l'Orientation vers l'Impact :** Le programme AGORA II constitue une bonne opportunité pour les acteurs territoriaux pour s'impliquer davantage dans des thématiques nouvelles, le développement des expertises et la participation active dans la production des supports contextualisés pour le bon fonctionnement des instances. Ainsi, l'approche adoptée qui repose sur le renforcement des liens entre le central et le territorial a participé dans la transformation de ces valeurs ajoutées à des orientations vers l'impact qui nécessitent de continuer l'appui pour l'atteinte des finalités.

**Finalement, en ce qui concerne les approches transversales du PNUD :** Le programme AGORA II est développé, mis en œuvre, suivi et évalué selon le principe de la GAR et avec une forte prise en compte du principe de renforcement des capacités. Toutefois, la documentation du programme démontre des limites en matière de reporting autour de la réalisation des résultats attendus.

L'intégration des femmes et des jeunes représente un bon indicateur de la prise en compte du principe de « ne laisser personne à côté ». Néanmoins, le manque de prise en compte de la vulnérabilité de plusieurs autres groupes (migrants, personnes âgées, etc.) rend l'appréciation relativement confirmée.

## CONCLUSIONS

- C1 : Pour contribuer aux objectifs du Maroc en matière de renforcement de la démocratie participative, de la concrétisation de la régionalisation avancée et dans la réalisation des ODD, le programme AGORA II constitue une bonne opportunité pour la DGCT, les acteurs territoriaux et les instances consultatives auprès des régions pour s'inscrire dans cette dynamique nationale renforcée par la constitution de 2011 et consolidée par les lois organiques de 2015 relatives aux collectivités territoriales (111.14, 112.14 et 113.14 pour les régions, les provinces/préfectures et pour les communes respectivement). En effet, les actions proposées par le programme démontrent une bonne adéquation avec les orientations stratégiques du pays et rentrent parfaitement dans les agendas des partenaires clés. Cette adéquation est perçue dans le souci de renforcer les capacités techniques et managériales des acteurs clés de la régionalisation avancée (DGCT et administration des régions) et de les impliquer dans un processus de transformation sociétale. Toutefois, la multitude des intervenants et la divergence des rôles, des motivations et des intérêts des acteurs nécessitent le travail sur la mutualisation des efforts et la mise en place des mécanismes permettant de

faire de la démocratie participative et la régionalisation avancée des choix stratégiques pour l'ensemble des acteurs concernés.

- C2 : Le positionnement de la DGCT et les avantages comparatifs du PNUD ont permis le ciblage, la proposition des actions pertinentes et l'intégrité du programme dans les priorités de la DGCT, de l'UNDAF et du CPD du PNUD. Toutefois, le manque des indicateurs qualitatifs au niveau des produits et la concentration sur les indicateurs quantitatifs au niveau des activités rendent l'appréciation des changements initiés par le programme AGORA II variable. Dans ce sens, l'ancrage et l'analyse du contexte devront être complétés par la construction d'une théorie de changement spécifique au programme et la formulation des indicateurs au niveau des résultats pour faciliter la compréhension du programme, l'élaboration des hypothèses vérifiables, le ciblage des acteurs clés et le focus sur les interventions les plus significatives pour développer des projets capables d'apporter des changements à moyen et long terme.
- C3 : Durant la période de mise en œuvre du programme AGORA II et dans le souci d'assurer une bonne adaptabilité du programme avec les nouveaux besoins et changements dans le contexte (formulation des recommandations lors des assises autour de la régionalisation avancée et la publication de la charte de la déconcentration administrative), des réorientations stratégiques ont été intégrées dans le programme et des choix opérationnels ont été pris. Comme par exemple le passage à la digitalisation de quelques activités pour s'inscrire dans la volonté nationale de la lutte contre la propagation du coronavirus (COVID-19). Toutefois, très peu de mesures sont prises pour assurer une synergie entre le programme et les autres projets qui portent sur les mêmes thématiques au niveau territorial. Dans ce sens, la création de la synergie et le renforcement de la coordination au niveau supérieur (top management des programmes) et inférieur (niveau opérationnel) et la prise du temps au début pour la réflexion autour de la création des passerelles et des ponts de passage entre l'ensemble des programmes et le recours peut-être à la programmation ou la mise en œuvre conjointes sont fortement recommandés.

## RECOMMANDATIONS

### Recommandations stratégiques

- Aligner les interventions du programme (ou de la prochaine phase) avec le nouveau modèle de développement en matière de convergence, de la participation citoyenne et de démocratie d'une part et prendre en compte des priorités du gouvernement actuel dans la formulation et la conception de la nouvelle phase d'autre part.
- Prenant en compte l'importance accordée par l'ACCD au programme et au partenariat avec la DGCT et le PNUD, il est recommandé à l'ACCD de se positionner d'une manière stratégique en tant que partenaire/bailleur co-financeur du programme AGORA.

### Recommandations transversales

- Reconduire le programme pour une autre phase afin de concrétiser les éléments déjà initiés dans le cadre d'AGORA II. En effet, la performance des guides et supports produits dans le cadre du programme nécessite l'accompagnement des acteurs dans l'utilisation de ces documents et de corriger le cas échéant les anomalies et les difficultés d'utilisation de ces supports. Ainsi, il est recommandé de lancer la phase III du programme, le plus tôt possible pour pouvoir accompagner le mandant actuel depuis le début et faire de l'appui de la phase de planification territoriale un axe stratégique du programme pour pouvoir intégrer les approches transversales dans les documents de planification d'une manière efficace (ODD, genre, résilience et durabilité environnementale).
- Adopter le principe de la formation en cascade à travers la formation d'un groupe des formateurs autour des outils et procédures d'intégration des ODD dans la planification territoriale pour la reconduite de la formation au niveau des régions et autres échelles

territoriales. Et mettre à la disposition des régions des outils et des ressources pour la prise en compte des ODD dans l'élaboration des PDR.

#### **Coopération Sud-Sud et triangulaire**

- Reprendre les activités d'échange sud-sud et triangulaires dès que la situation sanitaire le permettra afin de renforcer les liens de coopération entre partenaires et renforcer les actions Pair-à-pair (Peer-to-Peer) pour les régions, mais avec des critères de choix des pays pour l'échange bien réfléchi (des contextes similaires et ou des expériences réussites dans le monde).

#### **Partenariat et territorialisation des actions**

- Opter sur les SGAR et sur les moyens qu'ils disposent (l'esprit jeunesse) pour une intervention efficace au niveau des régions. Et faire de renforcement des capacités des cadres des SGAR en matière de S&E, conduite de changement, convergence territoriale et ODD des actions prioritaires pour le programme.
- Accompagner le déploiement de la déconcentration administrative complémentaire et nécessaire à la bonne mise en œuvre de la réforme de la régionalisation (conjugaison des deux politiques accélèrent le développement territorial). Et cela à travers l'appui d'un département ministériel dans le processus de la déconcentration administrative.

#### **Recherche et innovation**

- Renforcement de l'expertise nationale par l'appui aux Universités, aux Ecoles et Instituts supérieurs, pour pallier au manque d'expertise nationale qui peut accompagner les projets dans les mêmes thématiques. Cet appui peut être concrétisé dans le cadre de la mise en place de formations diplômantes (Licence et Master) sur les thématiques en relation avec AGORA et les approches transversales du PNUD.
- Identifier de nouvelles opportunités de collaboration et de partenariat, en faisant appel à des ressources, des compétences et des capacités inexploitées à l'échelle internationale, nationale et au sein des régions (associer par exemple la mobilisation des fonds auprès des opérateurs privés au Maroc, l'élaboration des partenariats avec les associations des présidents des régions, des provinces et des communes et l'implication de CGLU dans AGORA).

#### **Capitalisation et visibilité**

- Capitaliser l'ensemble des actions du programme AGORA II à travers la mise en place d'un système de Gestion de l'Information produite autour de la Régionalisation Avancée dans un premier temps et voir la possibilité dans un deuxième temps d'intégrer au niveau du système l'ensemble des autres supports et réalisations produits par les autres acteurs et intervenants au niveau des régions du Maroc.

#### **Genre et approches transversales**

- Reconduire les formations en soft skills et ne pas se limiter uniquement aux femmes élues, mais impliquer les hommes élus et des cadres au niveau central et régional. Ainsi, faire de ces formations des moments pour la sensibilisation aux rapports de genre et à la lutte contre la création de la vulnérabilité chez les femmes élues.

#### **Gestion, Suivi et évaluation**

- Il est recommandé de construire une théorie de changement spécifique au programme, en harmonie avec la théorie de changement de l'UNDAF. Ainsi, il est recommandé de formuler des indicateurs qualitatifs au niveau des résultats et produits pour rapporter la contribution du programme dans les changements et les transformations sociétales.

## I. INTRODUCTION

Le projet AGORA II, objet de cette évaluation finale, vise à renforcer les capacités individuelles, organisationnelles et managériales des régions et de l'administration territoriale, et à améliorer les capacités institutionnelles et de repositionnement de la DGCT. En effet, le programme a pour volonté d'accompagner ces institutions à améliorer leur performance managériale pour une implémentation réussie des nouvelles dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales, et apporter une contribution à la DGCT dans la mise en œuvre efficiente de la régionalisation avancée. Il ambitionne l'accompagnement de la mise en place de la régionalisation avancée à travers le renforcement des capacités individuelles, organisationnelles et managériales des régions et de l'administration territoriale ; et améliorer les capacités institutionnelles et de repositionnement de la DGCT.

### 1. Objectifs et portée de l'évaluation

L'objectif global de l'évaluation finale (EF) est d'apprécier les performances et processus du programme AGORA II après trois années de son démarrage en vue d'y apporter des recommandations destinées à accroître l'efficacité de la programmation future. L'évaluation mettra également en lumière l'impact de la situation sanitaire liée à la CODIV-19 sur l'atteinte des résultats escomptés par le programme, étant donné que ce dernier a connu des répercussions directes dans son aspect programmatique et financier.

D'une manière plus spécifique, la présente évaluation finale, couvre la période de sa mise en œuvre 2018-2021, déroulé au niveau national (portée du programme AGORA II), avec un focus sur les régions de Beni Mellal-Khenifra, Marrakech-Safi et l'Oriental, couvre aussi, l'ensemble des actions mises en place dans le cadre d'AGORA II au niveau international (les visites d'échanges), national (renforcement des capacités) et régional (accompagnement et renforcement des capacités des acteurs de la régionalisation avancée). Ainsi, l'ensemble des parties prenantes sont représentées dans le cadre de cette évaluation (les responsables du programme au niveau du PNUD et de la DGCT, le bailleur des fonds, les experts, les cadres de la DGCT, les cadres des régions et les élu-e-s).

Cette évaluation a comme finalité la recherche des réponses pour les questions suivantes :

- Vérifier la pertinence de cette initiative, comme réponse à un besoin institutionnel lié la régionalisation avancée, et analyser comment le programme AGORA II a ou pourra contribuer à la résolution de la problématique justifiant sa mise en œuvre.
- Examiner la cohérence interne (composantes) et externe (avec le contexte institutionnel) du programme en relation et interdépendance avec l'environnement endogène et exogène.
- Juger, sur la base de l'état d'avancement, la performance (efficacité et efficience) du programme, et si les effets escomptés ont été atteints à l'échéance du programme, particulièrement en matière de produits du programme.
- Apprécier la durabilité des résultats atteints et leur appropriation par les parties prenantes.
- Mettre à la disposition des décideurs (comité de pilotage, DGCT, les régions, UGP) des recommandations basées sur une analyse factuelle et découlant des informations collectées et l'analyse du processus et les perspectives possibles, en vue de prendre des décisions liées au programme.
- Etudier la capacité d'adaptation du programme face aux opportunités et aux changements liés au contexte à la fois politique et sanitaire en relation à la COVID-19.

En plus de la production d'un rapport global d'évaluation, la mission s'attache aussi à la production d'un sous-rapport qui porte sur l'évaluation des réalisations du projet complémentaire « *Appui aux instances consultatives chargées de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêts des jeunes* »

aux sein des conseils des régions du Maroc (ICJ) », financé par l'Agence Catalane de Coopération pour le Développement (ACCD).

## 2. Les critères d'évaluation

L'évaluation est basée sur les 6 critères de performance suivants :

- 1) Pertinence et importance : Analyse dans quelle mesure les objectifs visés et les résultats escomptés sont alignés avec les besoins des bénéficiaires, adéquates par rapport aux politiques et stratégies nationales, régionales et locales et au contexte socioculturel et économique. Ainsi, l'alignement avec l'UNDAF 2017-2021 et avec le programme pays du PNUD. C'est-à-dire, l'adéquation et la pertinence de la conception. De même, l'analyse de l'approche du projet en harmonie avec les priorités des partenaires (DGCT et PNUD).
- 2) Cohérence : il s'agit d'analyser les synergies et la complémentarité du programme avec les autres interventions des partenaires et des autres acteurs de développement dans le domaine. Ainsi, il sera question d'évaluer le degré de complémentarité interne (entre les actions du programme).
- 3) Efficacité : Analyse de manière systématique les principales réalisations du programme par rapport aux objectifs fixés et aux résultats escomptés. On prendra en considération les objectifs et résultats fixés au début du programme, ainsi que ceux incorporés au cours du processus de mise en œuvre dans le cadre des exercices réguliers de réorientation du programme.
- 4) Efficience : Analyse de la relation entre les résultats obtenus et les ressources allouées en termes monétaires, humaines et temporels. Analyse aussi d'autres facteurs importants pour le développement du programme comme, par exemple, les déficiences opérationnelles, les relations interpersonnelles, la communication interne et externe, entre autres.
- 5) Valeur ajoutée et orientation vers l'impact : L'impact juge les retombées de l'action. Le consultant analysera ici principalement les effets immédiats sur les acteurs concernés, et notamment les bénéficiaires finaux qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité à l'action évaluée. Il appréciera, le cas échéant, les perspectives d'effets de plus long terme. Si possible, l'analyse portera sur des indicateurs traduisant des résultats quantifiables (qualitatifs et quantitatifs). Le consultant traitera pour cela l'information pertinente issue des systèmes statistiques existants et du dispositif de suivi du programme (informations à recueillir auprès des partenaires locaux). Cette analyse sera complétée, le cas échéant, par une appréciation qualitative des impacts dans certains domaines tels que les impacts institutionnels par exemple.
- 6) Viabilité / durabilité : Analyse si l'atteinte des objectifs et les résultats et impacts obtenus sont de nature à se maintenir, voire à s'amplifier, dans la durée, et si oui à quelles conditions. Il différencie la viabilité technique, financière et institutionnelle.

En plus de ces critères standards, l'évaluation du programme AGORA II a intégré d'autres critères transversaux ou approches programmatiques notamment (i) l'égalité des sexes, (ii) le développement de capacités, (iii) la durabilité environnementale, (iv) la gestion axée sur les résultats dans la planification et la mise en œuvre du programme et (v) la coopération Sud-Sud. Ainsi, les **bonnes pratiques** développées dans le cadre du programme ont été documentées et des **recommandations** ont été formulées.

## 3. Questions d'évaluation

Pour guider cette évaluation finale du programme, neuf questions d'évaluation ont été élaborées, ces questions sont les suivantes :

**Tableau 1 : Questions d'évaluation par critère**

<b>Critère</b>	<b>Question d'évaluation</b>
<b>Pertinence</b>	QE1: Dans quelle mesure les objectifs du programme AGORA II correspondent aux besoins des groupes cibles et ont été alignés au cours de la période du programme avec les priorités du Maroc et des partenaires clés du programme et du bailleur des fonds ?
	QE2 : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-t-ils su réagir aux changements en matière de besoins et priorités (ex : COVID-19), y compris ceux des communautés vulnérables ou marginalisées ?
<b>Cohérence</b>	QE3 : Est-ce que le programme est en cohérence avec le Plan Cadre d'Assistance au Développement des Nations Unies au Maroc (UNDAF) 2017-2021, le Plan Stratégique du PNUD et avec la stratégie du partenaire institutionnel (DGCT) ? Quel est le degré de complémentarité entre les actions du programme ? et dans quelle mesure l'intervention est cohérente et complémentaire avec les autres interventions dans le même domaine au niveau national?
<b>Efficacité</b>	QE4 : Dans quelle mesure les outputs du programme ont été atteints et dans quelle mesure les outputs ont contribué à la réalisation des outcomes de la stratégie et les priorités des partenaires (Dans quelle mesure les résultats escomptés du programme ont-ils été atteints ?)
<b>Efficiéce</b>	QE6 : Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines, financières et administratives mobilisées dans le cadre du programme et l'application des politiques, procédures et outils a-t-elle favorisé ou au contraire entravé l'atteinte des résultats attendus ?
<b>Durabilité</b>	QE7 : Dans quelle mesure le programme a-t-il pu soutenir les partenaires, dans l'établissement de mécanismes pour assurer l'appropriation et la durabilité des acquis et effets de ses interventions ? Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, au maintien des résultats du programme à long terme ?
<b>La valeur ajoutée et orientation vers l'impact</b>	QE8 : Quelle est la valeur ajoutée apportée par les partenaires en matière de la mise en œuvre des nouvelles compétences de la régionalisation avancée? et quels sont les avantages comparatifs du programme ?
<b>Approches programmatiques du PNUD</b>	QE9 : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-t-ils réussi à intégrer les approches programmatiques du PNUD : GAR, Développement de capacités, Genre, droits humains et les aspects environnementaux dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ?

Une matrice d'évaluation (en annexe) a été élaborée détaillant chaque question d'évaluation avec les éléments suivants : les hypothèses à vérifier, les indicateurs permettant de les vérifier, les sources d'information nécessaires ainsi que les méthodes de collecte de données afin de mesurer ces indicateurs. La matrice d'évaluation est l'outil clé qui permet de guider la collecte et l'analyse des données et est présentée en annexe.

#### 4. Méthodologie de l'approche

Afin de maximiser la réussite de la mission d'évaluation et d'appréhender le plus précisément possible les changements et les effets des actions du programme, l'évaluateur a adopté une approche combinée dite **approche mixte** (qualitative et quantitative) pour évaluer les données de performance du programme. L'utilisation des méthodes mixtes permet de croiser les résultats et par conséquent d'assurer leur fiabilité à travers une variété d'outils (revue de la documentation du programme, analyse de données, entretiens, focus groupes, visite de terrain).

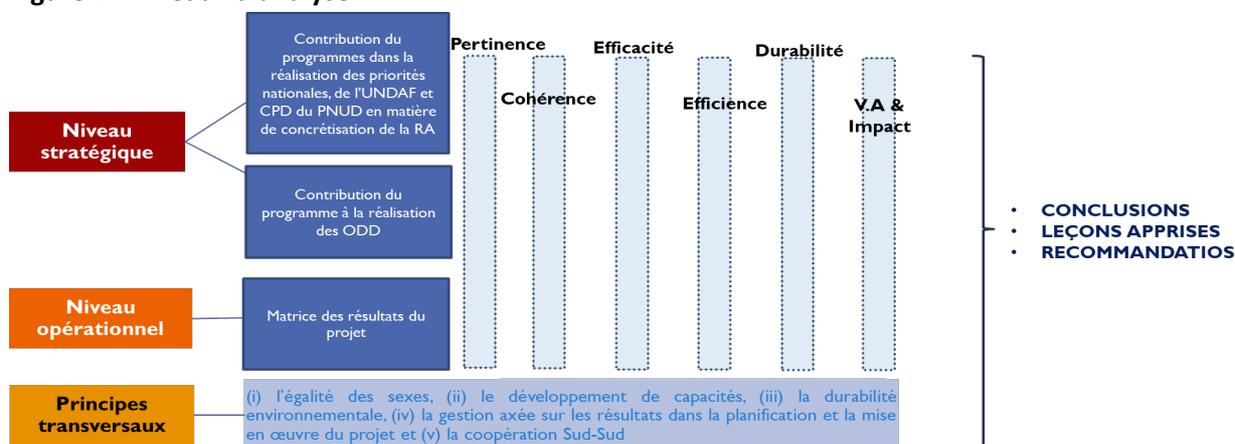
La conception et la conduite de la mission d'évaluation ont été menées d'une manière **participative et inclusive**, permettant de garantir un apprentissage et une appropriation des résultats de cette évaluation. L'évaluation intègre aussi l'analyse Genre et Droits Humains (GDH) dans toutes les phases du programme (conception, mise en œuvre et évaluation).

Malgré l'absence d'une théorie de changement spécifique au programme AGORA II, un autre pilier méthodologique de l'évaluation, est la reconstruction, à partir des réalisations, de **la théorie du changement** qui vise à expliquer comment l'intervention est destinée à produire les résultats escomptés. Cette approche basée sur la théorie (*theory-based approach*) va permettre d'examiner le lien causal entre les outputs produits par l'intervention et les outcomes observés - examiner la contribution de l'intervention aux résultats et les progrès vers la réalisation des objectifs – et accorde une grande importance aux facteurs contextuels (politique, juridique, sociétal, économique et culturel). La reconstitution de la théorie du changement confirme, en totalité ou partiellement, la logique d'intervention du programme.

En appliquant la théorie du changement, nous avons vérifié l'hypothèse relative à la façon dont celui-ci s'est produit dans les étapes successives du programme, de la conception, à la planification à la mise en œuvre.

L'approche méthodologique adoptée dans le cadre de cette évaluation a pris en compte le genre à trois niveaux. Le premier niveau renvoie à l'encouragement de la participation des femmes, des hommes et des jeunes dans le cadre de cette évaluation (les critères de sélection des parties prenantes de l'évaluation reposent sur le principe de l'égalité des sexes). Le deuxième niveau s'intéresse à l'analyse de l'approche adoptée dans le cadre du programme pour le renforcement du principe de la transversalité du genre (dans le cadre de l'analyse un critère a été consacré à l'analyse de la transversalité du genre). Le troisième niveau s'articule autour de l'adoption, par l'évaluateur, d'un principe qui repose sur la lutte contre les discriminations à l'égard des groupes vulnérables (notamment les femmes).

Figure 1 : Niveaux d'analyse



Source : élaboration propre

A partir du schéma, l'évaluation des progrès et des performances du programme AGORA II (niveau opérationnel) est basée essentiellement sur : i) la matrice des résultats du programme AGORA II, ii) sur le cadre logique de la mesure complémentaire qui porte sur le renforcement des instances de la démocratie participatives au niveau des régions et iii) sur les réorientations et les changements pris en compte dans le cadre des PTA et des revues annuelles (les cadres logiques sont cités dans les pages 21, 22, 23 et 24 du présent rapport).

## 5. Déroulement de la mission d'évaluation

Le cheminement méthodologique de la mission a porté essentiellement sur la consultation des documents du programme fournis par l'UGP (dont la liste est citée en annexe n° 2), ainsi que sur des entretiens avec les partenaires clés notamment la DGCT (Directeur national, coordinatrice nationale du programme, etc.). Au niveau du PNUD, les entretiens ont concerné : l'assurance qualité, la responsable de Suivi et Evaluation. Concernant l'Unité de Gestion, l'entretien s'est déroulé avec le coordinateur national adjoint. Les groupes cibles par les interventions du programme AGORA II au niveau des directions métiers de la DGCT, au niveau des régions et des instances consultatives ont été consultés. Et finalement, un entretien avec la représentante de l'ACCD au Maroc a été réalisé.

Les données des entretiens et des groupes de discussions collectées à l'aide des guides d'entretien (en annexe) ont été recoupées avec celles de l'analyse documentaire et parfois ont conduit à de nouveaux entretiens avec l'UGP. Cet exercice a permis à la mission de dresser des constatations, de tirer des conclusions et des enseignements et d'élaborer des recommandations. La mission d'évaluation a impliqué toutes les parties prenantes durant les différentes phases de son déroulement depuis la phase de conception jusqu'à la phase de présentation des résultats du rapport de l'évaluation aux partenaires.

Le déroulement de la mission d'évaluation a porté principalement sur deux réunions dans le cadre de la compréhension mutuelle des TDR, la présentation de la méthodologie, la présentation du planning et l'identification des attentes des parties prenantes vis-à-vis de la mission avec la DGCT et le PNUD.

En ce qui concerne les entretiens, ils ont été effectués en présentiel et à distance (prenant en considération la situation liée à la propagation du COVID-19) entre le 15 octobre et le 14 décembre 2021. Ils se sont déroulés au niveau central avec la DGCT et le PNUD et au niveau territorial avec les groupes cibles et les partenaires territoriaux au niveau de la région de l'Oriental, Marrakech-Safi, Beni Mellal-Khenifra. Au total, 26 entretiens ont été réalisés dans le cadre de cette évaluation comme suit : 16 hommes et 10 femmes (voir l'illustration suivante).

### Figure 2 : Illustration de la mission d'évaluation finale du programme AGORA II



Source : Elaboration propre

## 6. Outils de Collecte des Données

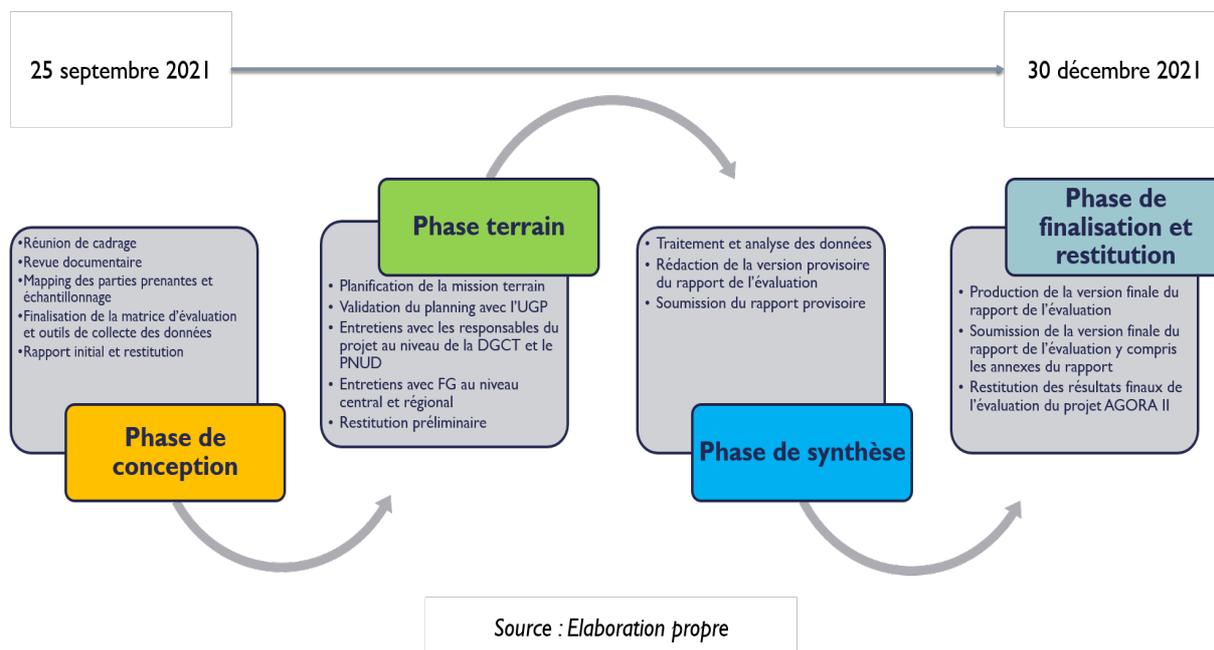
Les guides d'entretiens élaborés pour la collecte des données relatives à cette mission d'évaluation du programme sont :

- ❖ Des canevas de lecture pour la revue documentaire qui portent sur la catégorisation de la documentation du programme, l'identification et le repérage des informations clés et nécessaires pour répondre aux questions de la matrice d'évaluation ;
- ❖ Guide adressé aux responsables du programme au niveau de la DGCT et du PNUD pour l'évaluation des forces et faiblesses des activités du programme ;
- ❖ Guide d'entretien dédié aux acteurs territoriaux impliqués dans le programme ;
- ❖ Guide d'entretien dédié à la représentante de l'ACCD au Maroc ;
- ❖ Guide d'entretien dédié aux groupes cibles des activités du programme (cadre de la DGCT, Cadres de l'administration des régions, membres des instances consultatives et femmes élues).

## 7. Traitement et analyse des données

Les données collectées lors des différents entretiens (individuels et de groupe) sont organisées dans la matrice d'évaluation (voir annexe n° 4) qui constitue le document de base de l'analyse permettant de dégager les principales constatations et conclusions. Lors de cette analyse le contexte a été pris en compte, en particulier le contexte lié à la pandémie du COVID 19 et ses répercussions sur les différentes actions et sur la collaboration avec les partenaires.

Ces constats sont soumis à un processus de triangulation, c'est-à-dire à une comparaison croisée des différentes données collectées et par un recoupement des informations obtenues auprès de diverses sources, permettant de valider les informations tirées des entretiens et de la revue documentaire, à partir desquels les principales conclusions et recommandations ont été tirées.

**Figure 3 : Déroulement de la mission d'évaluation**

## 8. Considérations éthiques

- Dans cette évaluation, l'évaluateur veille à l'anonymat et la confidentialité des informations collectées lors des rencontres réalisées ;
- Les rencontres avec les groupes cibles et autres ont été programmées et communiquées à l'avance ;
- Avant chaque rencontre (entretien) l'évaluateur se présente et explique le cadre de la mission et recherche le consentement des groupes cibles et parties prenantes ;
- Lors de cette évaluation, la participation de toutes les parties prenantes au programme a été favorisée ;
- Toute la documentation mise à disposition de l'évaluateur a été utilisée uniquement pour cette évaluation ;
- Conformément à la Déclaration universelle des droits des personnes des Nations Unies et autres conventions relatives aux droits des personnes, les évaluateurs ont agi lors de cette évaluation dans le respect des valeurs internationales.

## 9. Contraintes et limites de l'évaluation

- L'évaluation du programme a dû faire face à de nombreuses contraintes pour répondre à une situation exceptionnelle. En effet, compte tenu des restrictions liées au contexte de la pandémie du COVID-19, une partie des entretiens a été réalisée à distance.
- Le manque des indicateurs au niveau des produits et résultats rendent l'appréciation de la contribution du programme dans les changements et les transformations très difficile ;
- L'absence d'une théorie de changement spécifique au programme et la non reprise des indicateurs du CPD et de l'UNDAF au niveau de la matrice des résultats ont impacté l'appréciation des interventions du programme AGORA II ;
- La mobilisation et la non disponibilité de quelques informateurs clés au niveau de la DGCT et des régions. Ainsi, pour faire face à cette limite la durée de la phase terrain a été prolongée ;
- La durée limitée consacrée à la triangulation des données et l'élaboration des rapports.

## II. CONTEXTE DE L'INTERVENTION ET PRESENTATION DU PROGRAMME

### 1. Contexte de l'intervention

Le renforcement de la décentralisation et la mise en place effective de la régionalisation avancée<sup>1</sup> qui constitue un tournant majeur dans le paysage politique et démocratique du Maroc, impliquent l'accompagnement des acteurs territoriaux (instance élective et administration) dans l'appropriation des instruments juridiques et dans la mise en place des instances et des mesures de bonne gouvernance au niveau territorial. Ainsi, la mise en œuvre de la RA, telle que prônée par la constitution de 2011 et la consolidation de la décentralisation, nécessitent, la mise en place des collectivités territoriales solides et des ressources humaines (fonctionnaires et élu-e-s) performantes pour qu'elles réalisent les missions qui leur sont dévolues et répondent aux attentes des citoyen(ne)s en matière de services publics de proximité, de développement économique, social et environnemental ».

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 pour les régions, la loi 112.14 pour les provinces et les préfectures et la loi 113.14 pour les communes). Ces dernières ont élargi les compétences et les prérogatives des conseils territoriaux en matière des services de proximité, de développement et d'animation des territoires. Ainsi, l'exécution de ces compétences se fait selon le principe de la libre administration. « Les collectivités territoriales du Royaume sont les régions, les préfectures, les provinces et les Communes. Elles constituent des personnes morales de droit public et gèrent démocratiquement leurs affaires. Les Conseils des régions et des communes sont élus au suffrage universel direct. Toute autre collectivité territoriale est créée par la loi, le cas échéant, en substitution d'une ou plusieurs collectivités mentionnées à l'alinéa premier » (Article 135 de la Constitution de 2011).

Dans ce sens, le partenariat solide développé entre la DGCT et le PNUD vise initialement l'accompagnement de ce chantier de changement. En effet, depuis 2013, les deux partenaires ont lancé le programme AGORA I qui porte sur l'amélioration de la performance managériale des collectivités territoriales. Ce programme a été recadré après la promulgation des lois organiques relatives aux collectivités territoriales en 2015. Ainsi, l'évaluation finale externe d'AGORA I, a recommandé de reconduire le programme pour une 2<sup>ème</sup> phase au niveau des régions à travers des actions de formation, d'accompagnement et de coaching de proximité afin de répondre d'une manière personnalisée aux besoins diversifiés et spécifiques des collectivités territoriales notamment les régions.

### 2. Présentation du programme AGORA II et de sa mesure complémentaire

Le programme AGORA II vise à renforcer les capacités individuelles, organisationnelles et managériales des régions et de l'administration territoriale, et à améliorer les capacités institutionnelles et de repositionnement de la DGCT. En effet, le programme a pour volonté d'accompagner ces institutions à améliorer leur performance managériale pour une implémentation réussie des nouvelles dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales, et apporter une contribution à la DGCT dans la mise en œuvre efficiente de la régionalisation avancée. Il ambitionne à :

- a. Objectif global : Accompagner la mise en place de la régionalisation avancée ;
- b. Objectifs spécifiques : Renforcer les capacités individuelles, organisationnelles et managériales des régions et de l'administration territoriale ; et améliorer les capacités institutionnelles et de repositionnement de la DGCT.

<sup>1</sup> La RA 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.

Sa stratégie repose sur :

- a. Le renforcement des connaissances et capacités de la DGCT et des Régions sur les lois organiques et les décrets d'application ;
- b. La mise à disposition de la DGCT et des régions des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la Région ;
- c. L'implication des régions dans le processus de coopération sud-sud.

Les résultats attendus de ce programme sont comme suit :

- Produit 1. Renforcement des connaissances et des capacités des cadres de la DGCT et des régions sur les lois organiques et les décrets d'application et de mise en œuvre d'un dispositif de contractualisation État-Région ;
- Produit 2. Mise à disposition de la DGCT et des Régions des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la Région ;
- Produits 3. Promotion et encadrement de la coopération décentralisée auprès des Régions ;
- Produit 4. La gestion et l'assurance qualité du programme.

Le programme AGORA II contribue, particulièrement au renforcement des capacités du personnel et élu-e-s des collectivités territoriales ainsi que les cadres de la DGCT en termes de :

- Maîtrise des aspects juridiques de la nouvelle réforme de décentralisation (constitution, lois organiques, décrets d'application...);
- Développement des connaissances et compétences en matière d'égalité du genre ;
- Vulgarisation d'une approche de gestion de la chose locale fondée sur la participation active des citoyen-ne-s et de la société civile avec un focus particulier sur les mécanismes légaux prévus par les lois.

D'une manière générale le programme AGORA II est aligné avec plusieurs orientations et priorités notamment :

- Les orientations royales contenues dans le discours de Sa Majesté le Roi Mohamed VI Que Dieu l'Assiste, le 14 octobre 2016 à l'occasion de l'ouverture de la 1<sup>ère</sup> session de la 1<sup>ère</sup> année législative de la 10<sup>ème</sup> législateur relative à l'amélioration de la qualité du service public ;
- Le processus de la régionalisation avancée ;
- Les priorités gouvernementales notamment le premier axe qui porte sur le soutien à l'option démocratique et aux principes de l'Etat de droit et la consécration de la RA ;
- Les orientations stratégiques de la DGCT qui portent sur l'accompagnement des collectivités territoriales pour la réussite du processus de la régionalisation avancée ;
- L'UNDAF 2017-2021 notamment l'effet 1 qui s'articule autour de : « les partenaires institutionnels et de la société civile mettent en œuvre le processus de la régionalisation avancée et les principes d'une gouvernance démocratique participative, sensible au genre et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux ».

Le programme s'aligne également avec les priorités d'intervention du CPD 2017-2021 dans lequel l'appui à la mise en œuvre de la régionalisation avancée constitue une priorité du programme pays, et contribue à l'atteinte des ODD 11 et 16.

Le programme AGORA II (2018-2021) repose sur le principe de co-financement. En effet, lors de la conception du programme, les partenaires ont estimé que la mise en œuvre du programme nécessite un budget de 986 740,00 USD. Ce budget est composé de la contribution de la DGCT à hauteur de 40.53% (soit 400 000,00 USD), le PNUD avec 100 000,00 USD (soit 10.13%) et la Mairie de Barcelone à hauteur de 4,51% (soit 44 528,64 USD). En plus, le programme prévoit la mobilisation d'une somme de 442 211,36 USD (44,81%) auprès des autres bailleurs de fonds. Ainsi, en 2019, les partenaires du programme ont réussi à la mobilisation d'un financement de 222 965,44 USD (22,60%), auprès de l'Agence Catalane de Coopération pour le Développement (ACCD).

**Cadre logique AGORA II****Tableau 2 : Cadre logique AGORA II**

Produits attendu	Activités	Indicateur de produit	Source des données
<b>Produit 1</b> Les connaissances et les capacités de la DGCL et des régions sur les lois organiques et les décrets d'application de la régionalisation avancée sont renforcées	<b>1.1</b> Renforcement des capacités des responsables et cadres de la DGCL en matière d'accompagnement juridique et contrôle administratif	Nombre de séances de formation organisées Nombre de personnes H/F ayant participé	Liste présence Comptes rendus des journées Evaluation et capitalisation
	<b>1.2</b> Renforcement de capacités des équipes des AREP	Nombre de séances de formation organisées Nombre de personnes ayant participé	Liste de présence Comptes rendus des journées Evaluation et capitalisation
	<b>1.3</b> Réalisation d'un recueil des bonnes pratiques de gouvernance territoriale au niveau régional	Disponibilité du recueil	Document du recueil
	<b>1.4</b> Renforcement de capacités des cadres de la DGCT et des régions en matière de contractualisation	Nombre de cadre de la DGCT et des régions formé	Liste de présence Comptes rendus des journées Evaluation et capitalisation
	<b>1.5</b> Réalisation de spots vidéo de vulgarisation des lois organiques (en arabe dialectal)	Nombre de Spots vidéo réalisés	Capsule des spots Site web PNCT
<b>Produit 2</b> La DGCL et les régions disposent des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la régionalisation avancée	<b>2.1</b> Elaboration d'un guide simplifié du budget régional en prenant en compte l'approche genre	Disponibilité du guide	Fascicule du guide Site web PNCT
	<b>2.2</b> Elaboration d'un guide pour l'intégration de l'approche développement durable (ODD) dans l'élaboration des PDR	Disponibilité du guide	Fascicule du guide
	<b>2.3</b> Elaboration d'une étude d'analyse du potentiel fiscal au niveau régionale	Disponibilité de l'étude	Document de l'étude concernant
	<b>2.4</b> Mise en place et institutionnalisation de systèmes de suivi-évaluations des programmations régionales	Disponibilité du système de suivi-évaluation opérationnel	Termes de références pour l'élaboration du système Tableau de bord de suivi réalisé
	<b>2.5</b> Conception d'une plateforme informatique pour accueillir un système gendérisé d'information régionale (à l'instar du SIC communal)	Disponibilité d'une plateforme informatique	Termes de références pour l'élaboration d'une plateforme
<b>Produit 3.</b>	<b>3.1</b> Organisation d'échanges d'expériences dans le cadre de la coopération décentralisé au niveau national	Nombre de visite d'échange réalisés Nombre de personne H/F ayant participé	Compte rendu de réunions Rapports de missions

<b>La mobilisation des ressources et la coopération décentralisée nationale et internationale sont promues au niveau des régions</b>	et international (Nord-Sud /Sud-Sud /approche triangulaire		
	<b>3.2</b> Participation des conseils régionaux à des évènements internationaux sur les thèmes de la décentralisation /gouvernance régionales développement durable et changement climatique	Nombre d'évènement internationaux auxquels les représentants des CR ont participé évènements Nombre de personne H/F ayant participé	Comptes rendus de réunions Rapport de missions
	<b>3.3</b> Appui des régions pour l'élaboration de stratégie de plaidoyer et de mobilisation des fonds (nationaux et internationaux)	Disponibilité de la stratégie	Terme de référence pour l'élaboration de la stratégie Document de la stratégie
<b>Produit 4 La gestion du programme et l'assurance qualité sont assurés</b>	<b>4.1</b> Recrutement d'un(e) assistant(e) administratif(ve) et financier et d'un adjoint du coordonnateur(trice)	Nombre d'assistant(e) administratif(ve) et financier et adjoint du coordonnateur(trice)	TDR d'un(e) assistant(e) administratif(ve) et financier et d'un adjoint coordonnateur(trice)
	<b>4.2</b> Organisation de revues Mi- annuelles et annuelles et les réunions annuelles du comité de pilotage du programme	Supports de présentation du bilan	CR des revenus
	<b>4.3</b> Réalisation des formations pour l'équipe de gestion du programme dans les domaines de la GAR, le suivi et évaluation, le genre	Nombre de formations réalisées Nombre des personnes ayant participé (H/F)	Support de formation Evaluation/ capitalisation
	<b>4.4</b> Réalisation de mission de suivi des activités du programme et participation aux retraites de programme	Nombre de missions de terrain réalisées Nombre de retraite participée	Rapport de missions
	<b>4.5</b> Production et diffusion d'action de communication	Disponibilité d'un plan de communication Nombre de publication/ mise à jour (article, tweets, etc .) Nombre de matériaux de communication	Articles sur le site web PNUD et DGCT Page PNUD de Facebook et Twitter
	<b>4.6</b> Evaluation finale du programme	Disponibilité de l'évaluation	Rapport d'évaluation du programme AGORA2
	<b>4.7</b> PNUD (assurance qualité, évaluation, communication) -DPG	Tous les indicateurs des activités 4 1-4.6	Toutes les sources des données d'activités 4.1-4.6

En 2019, un projet complémentaire a été lancé intitulée « *Appui aux instances consultatives chargées de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêts des jeunes aux sein des conseils des régions du Maroc (ICJ)* » a été lancé. Ce projet complémentaire est financé par l'Agence Catalane de Coopération pour le Développement (ACCD) avec un budget de 200 000,00 euros. L'objectif de ce projet complémentaire est d'accompagner les instances chargées de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêts des jeunes aux sein des conseils des régions à jouer pleinement le rôle consultatif attribué par la loi organique relative aux régions (111.14, art.117) dans un but d'ancrer la participation des jeunes parmi les axes prioritaires des conseils des régions. Cet accompagnement est dispensé aux ICJ des régions de Marrakech-Safi, de l'Oriental, et de Béni-Mellal Khénifra et a concerné des activités de renforcement des capacités des

membres des instances (ateliers de formation), un appui à la structuration interne des ICJ à travers l'élaboration d'un règlement intérieur et son adoption, ainsi qu'un coaching dans l'élaboration des avis consultatifs sur les centres d'intérêts des régions soumis aux conseils des régions cibles. Un guide de capitalisation sur l'expérience a également été élaboré et sera diffusé par la DGCT auprès de toutes les régions.

### Cadre logique du projet complémentaire

Tableau 3 : Cadre logique mesure complémentaire - financement ACCD

Objectif spécifique	Résultats	Activités	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Renforcer les capacités des instances consultatives créées au niveau des conseils des régions	Les capacités des membres des instances consultatives sont renforcées sur la base d'un recensement des besoins	1.1 Identifier les besoins en renforcement des capacités et élaborer des modules de formation des instances	Nombre d'instances consultatives identifiées et renforcées Valeur initiale : 0 Valeur cible : 3	TDR, diagnostic des besoins, plan de formation, rapports de missions, listes de présence	Les membres des instances consultatives sont disponibles et intéressés à participer aux ateliers d'identification des besoins
		1.2 Organiser le sessions de formations au profit des membres des instances consultatives	Nombre de sessions de formation organisées au profit des membres des instances consultatives dont les besoins ont été identifiés, avec la participation de 30 % de femmes Degré de renforcement des capacités à l'issue des formations. Valeur initiale : 0 Valeur cible : 9	TDR, agendas, listes de présence, rapports de formation	Les membres des instances consultatives participent activement à l'ensemble des sessions de formation organisées
Repositionner les instances consultatives en tant que force de proposition sur les questions liées à la jeunesse	Les instances consultatives sont reconnues en tant que force de proposition sur les questions liées à la jeunesse et elles jouent pleinement leur rôle	1.3 Sensibiliser les conseils des régions (élu-e-s et fonctionnaires) à la question de la participation des jeunes et au rôle des instances consultatives	Nombre d'ateliers de sensibilisation organisés au profit des régions appuyées Valeur initiale : 0 Valeur cible : 3	Comptes rendus des sessions, listes de présence	Le conseil et l'administration des régions sont ouverts à une plus grande participation des jeunes
		1.3 Sensibiliser les conseils des régions (élu-e-s et fonctionnaires) à la question de la participation des	Nombre d'ateliers de sensibilisation organisés au profit des régions appuyées Valeur initiale : 0	Comptes rendus des sessions, listes de présence	Le conseil et l'administration des régions sont ouverts à une plus grande participation des jeunes

		jeunes et au rôle des instances consultatives	Valeur cible : 3		
		1.4 Appui-conseil à la structuration des instances consultatives et aux travaux d'élaboration des plans d'action	Nombre d'instances consultatives appuyées en termes de structuration et de planification Valeur initiale : 0 Valeur cible : 2	Document de structuration et d'organisation, plan d'action	L'instance consultative bénéficie du support du conseil tout au long du processus d'appui-conseil
		1.5 Accompagner les instances consultatives dans la réalisation d'une consultation au profit des conseils des régions	Nombre d'avis consultatif soumis par les instances consultatives accompagnées Valeur initiale : 0 Valeur cible : 3	Rapports de la consultation	Les conseils des régions présentent des sujets de consultation aux instances
Capitaliser les acquis de l'expérience en vue de promouvoir l'approche à plus grande échelle	La communication sur les activités du projet et la diffusion des résultats se font de manière efficace et régulière; le projet est évalué et l'expérience d'appui aux instances consultatives est capitalisée et systématisée	1.6 Elaborer un guide méthodologique sur la création, fonctionnement, opérationnalisation et suivi des instances consultatives jeunesse (Ar/Fr), capitalisant sur l'expérience du projet	Nombre de guide élaboré et validé Valeur initial : 0 Valeur cible : 1	Exemple du guide en arabe et en français	Le projet mène les activités de renforcement des capacités avec les 3 régions désignées. Les instances consultatives ainsi que les conseils des régions
		1.7 Réaliser des supports promotionnels pour les activités du projet	Nombre de support de communication promouvant les partenaires du projet Valeur initiale : 0 Valeur cible : 1	TDR, supports promotionnels	Les partenaires et l'équipe du projet sont prêts à investir dans la communication sur les activités et les résultats du projet
		1.8 Mener une évaluation des actions engagées à travers le projet, capitaliser les acquis et les résultats, et systématiser l'expérience	Évaluation du projet menée Valeur initiale : 0 Valeur cible : 1	TDR, rapport d'évaluation et de capitalisation	Les partenaires et les bénéficiaires du projet sont ouverts à la réflexion critique sur le projet et disposés à répondre aux sondages et entretiens d'évaluation

La mise en œuvre du programme AGORA II et du projet complémentaire a été impacté depuis mars 2020 par la situation sanitaire liée à la COVID-19. Dans ces sens, les PTA de 2020 et de 2021 ont été révisés pour s'adapter avec la situation sanitaire.

### Mapping des parties prenantes

**Tableau 4 : Mapping des parties prenantes du programme AGORA II**

Partie Prenante	Qui	Rôle dans le programme
Partenaire institutionnel	DGCT	Pilotage, gestion et administration du projet
Porteur du programme	PNUD	Assurance qualité, participation à la gestion du programme
Bailleur de fonds	Agence Catalane de Coopération pour le Développement (ACCD)	Financement du projet complémentaire
	La Mairie de Barcelone	Une contribution financière dans le cadre d'AGORA II
Gestion du projet	UGP	Gestion du projet
Bénéficiaires	Cadre de la DGCT	Mobilisés et bénéficiaires
	Directeurs des services des conseils régionaux	Mobilisés et bénéficiaires
	Les femmes élues au niveau des régions	Mobilisés et bénéficiaires
	Les membres des instances consultatives chargées de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêts des jeunes au niveau de la région de MS	Mobilisés et bénéficiaires des actions du projet
	Les membres des instances consultatives chargées de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêts des jeunes au niveau de la région de l'Oriental	Mobilisés et bénéficiaires des actions du projet
	Les membres des instances consultatives chargées de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêts des jeunes au niveau de la région de BMK	Mobilisés et bénéficiaires des actions du projet

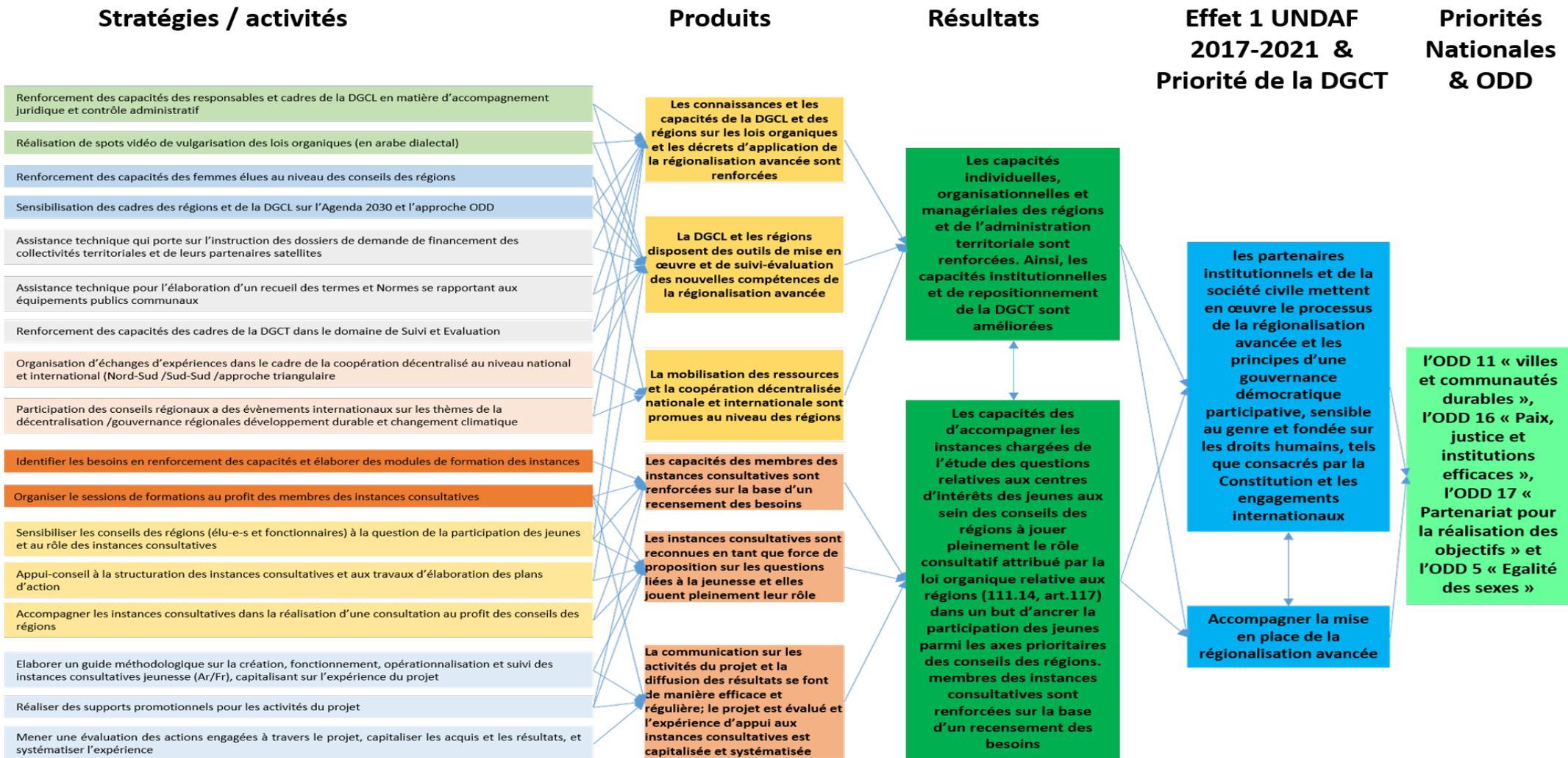
### La reconstruction de la théorie de changement

La théorie du changement est l'hypothèse relative à la façon dont sera produit le changement qui est contenu (conception et la planification). Cette théorie paraît plus convaincante du fait qu'elle nous permet de définir une relation causale entre les activités, les produits, les résultats et les effets. L'évaluation des activités et des produits conduit à l'évaluation des effets.

La reconstruction de cette théorie du changement est axée essentiellement sur trois étapes. La première étape consiste à l'analyse de la vision à long terme des acteurs impliqués dans le programme. Ensuite, une analyse du contexte a été entamée pour identifier les leviers de changement. La troisième étape consiste à analyser les pistes du changement et les processus selon lesquels les acteurs impliqués dans le projet pensent que le changement devrait se réaliser.

Ainsi, cette reconstruction a permis de jouer un rôle très important dans l'analyse des données collectées, dans la perspective d'élaboration des constats et enfin du développement des conclusions et la rédaction de recommandations stratégiques et opérationnelles.

Figure 4 : Reconstruction de la ToC du programme AGORA II



Source : Elaboration propre

### III. ANALYSE PAR CRITERE ET REPONSES AUX QUESTIONS EVALUATIVES

Cette partie porte sur la présentation des constatations dressées dans le cadre de l'évaluation finale du programme AGORA II. Les constatations sont élaborées à l'issue d'un exercice de triangulation des données. Pour plus de clarté, les constatations seront présentées sous forme de réponses aux questions évaluatives (les questions utilisées dans la matrice d'évaluation). Ainsi, elles seront regroupées par critères.

#### 1. PERTINENCE DU PROGRAMME AGORA II

Prenant en considération la revue des critères d'évaluation en 2018, deux principales questions ont été abordées pour l'appréciation de la pertinence du programme AGORA II. La première renvoie à l'adéquation du programme avec les stratégies nationales, les besoins des groupes cibles et avec les priorités des partenaires. Ainsi, la deuxième question s'articule autour de l'adaptation du programme par rapport aux changements dans le contexte pour apporter des réponses efficaces aux nouveaux besoins des groupes cibles.

**QE1 (Pertinence) : Dans quelle mesure les objectifs du programme AGORA II correspondent aux besoins des groupes cibles et ont été alignés au cours de la période du programme avec les priorités du Maroc et des partenaires clés du projet et du bailleur des fonds ?**

#### Résumé de la réponse

*Le programme AGORA II démontre un bon niveau d'alignement avec les orientations stratégiques du Maroc, qui vise à faire de la régionalisation avancée un levier de la démocratie et de pilotage des processus de développement, prenant en compte les spécificités et les capacités de chacune des 12 régions du Royaume. Ainsi, la réorganisation de la DGCT, l'intégration des actions qui visent l'accompagnement de repositionnement stratégique de cette entité comme une structure d'accompagnement et d'expertise au profit des collectivités territoriales (l'ensemble des échelles territoriales) et la prise en compte des recommandations de l'évaluation d'AGORA I justifient la pertinence du programme.*

*La pertinence du programme AGORA II est perçue aussi au niveau de son adéquation avec l'UNDAF 2017-2021, le CPD du PNUD 2017-2021 et au niveau de l'attention particulière accordée aux ODD dans l'ensemble des interventions du programme.*

#### 1.2. Pertinence de la conception du programme AGORA II

Motivé par ses avantages comparatifs en matière d'expertise, de mobilisation, des ODD et d'accompagnement, le PNUD en partenariat avec la DGCT a mis en place depuis longtemps des programmes visant la concrétisation des dispositions de la Constitution marocaine de 2011. Dans ce sens, ce partenariat solide, entre le PNUD et la DGCT<sup>2</sup>, a permis de cibler des thématiques préoccupantes pour le Maroc en relation avec la qualité de service au niveau territorial et le positionnement des collectivités territoriales.

Selon le même ordre d'idées, les deux partenaires ont concrétisé des interventions efficaces dans le cadre des programmes Art Gold Maroc (Articulation des réseaux territoriaux dans les thématiques de la gouvernance et du développement local 2007-2013) et le projet modernisation de l'état civil (2009-

<sup>2</sup>Après la restructuration de 2018, la DGCL est devenue la DGCT.

2011) et AGORA I. Ainsi, le présent programme, objet de cette évaluation, constitue une continuité des autres projets et programmes déjà portés sur l'appui du processus de la décentralisation, voire même avant la concrétisation de la régionalisation avancée et la promulgation des lois organiques relatives aux collectivités territoriales.

Un autre élément de la pertinence de conception d'AGORA II renvoie à la prise en compte des recommandations et des pistes de réflexion de l'évaluation d'AGORA I, en focalisant les interventions sur les recommandations suivantes :

- Reconduire le projet au niveau des régions à travers des actions de formation, d'accompagnement et de coaching de proximité afin de répondre d'une manière personnalisée aux besoins des collectivités territoriales ;
- Professionnalisation des métiers des régions ;
- Intégration du genre d'une manière transversale dans le projet.

La collaboration entre les deux partenaires dans la proposition des actions, à travers des réunions et des rencontres entre les deux partenaires clés.

L'identification des besoins à travers l'organisation des ateliers avec l'ensemble des directions métiers au niveau de la DGCT.

La proposition de la mesure complémentaire qui porte sur l'appui des instances chargées des intérêts des jeunes au niveau des conseils régionaux. Pour les responsables du projet, cette mesure complète et concrétise les actions d'AGORA II à travers un travail avec les parties prenantes de ces instances au niveau de trois régions du Maroc, notamment les régions de Marrakech-Safi, Béni Mellal-Khenifra et l'Oriental.

Le processus adopté dans l'orientation des actions de la mesure complémentaire qui portent sur la mobilisation d'un nombre important des acteurs au niveau des territoires et la mise en place des actions selon les attentes et les besoins des parties prenantes.

### **1.3. Alignement avec les besoins des groupes cibles**

Il est évident que les questions évaluatives ne précisent pas le type de bénéficiaires, mais le programme AGORA II, dans son ensemble, démontre un niveau supérieur en matière de la prise en compte des besoins et des attentes des groupes cibles d'une manière directe ou indirecte. Cette appréciation est basée essentiellement sur les mesures prises en compte par les deux partenaires clés (DGCT et PNUD) pour aligner les interventions du programme avec les besoins des groupes cibles et avec les orientations des directions métiers au niveau de la DGCT. Ainsi, les arguments de cette adéquation entre le programme AGORA II et les besoins des groupes cibles sont les suivants :

- Capitalisation des acquis d'AGORA I : En proposant des actions et en prenant des mesures dans l'intervention selon les recommandations de l'évaluation d'AGORA I (voir la matrice des résultats d'AGORA II). Ainsi, les recommandations de cette évaluation ont été élaborées dans un processus participatif qui implique des échantillons de l'ensemble des parties prenantes.
- Identification des besoins d'une manière directe : Pour le lancement d'AGORA II, un processus de consultation des besoins et des orientations a été conduit auprès de l'ensemble des directions métiers de la DGCT concernées. Ce processus a permis de cerner, en fonction des propositions des directeurs, les actions les plus pertinentes pour un appui significatif à la mise en œuvre effective de la régionalisation avancée au Maroc. Toutefois, et malgré les déclarations positives collectées lors de la mission terrain de la présente évaluation concernant l'importance des actions proposées par rapport aux missions des cadres et responsables territoriaux, l'implication de ces derniers est à renforcer à travers le recours à

des approches novatrices d'identification de besoins d'un échantillon représentatif (théoriquement) de l'ensemble des groupes ciblés par les actions du programme.

- Pour la mesure complémentaire, les ateliers d'identification des besoins des membres des instances consultatives et la mise en œuvre des actions selon les propositions et les attentes des membres des instances des trois régions ont favorisé la pertinence du programme. Ainsi, les membres des instances rencontrés au niveau d'Oujda et Beni Mellal-Khénifra ont beaucoup apprécié la prise en compte de leurs propositions et attentes dans la mise en œuvre des actions.

*Selon El Houcien « le projet démontre une grande pertinence par rapport aux autres projets. En effet, il est mis en œuvre pour répondre aux besoins des parties prenantes des instances rencontrées lors de lancement du projet » (citation lors de groupe de discussion à Oujda 11.11.2021).*

#### 1.4. Adéquation avec priorités du Maroc et les engagements du Maroc au niveau international et régional (ODD, régionalisation avancée et repositionnement de la DGCT)

En plus de son adéquation avec les besoins des groupes cibles, l'appréciation de la pertinence d'AGORA II est basée sur son alignement avec les engagements du Maroc au niveau régional et international et sur son alignement avec les priorités du partenaire institutionnel. Dans ce sens, le Maroc accorde une grande importance à la concrétisation et la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'agenda 2030. Cette importance a été conjuguée par la conduite de l'examen national volontaire sur la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (2020) et la participation active dans des rencontres de haut niveau autour des ODD au niveau mondial (Par ex : Participation au Forum Politique de Haut Niveau pour le Développement Durable organisé par le Conseil Economique et Social des Nations Unies).

Ainsi, le Maroc a fait le choix de construire un Etat de droits à travers la promulgation, dans un processus participatif, d'une nouvelle constitution en 2011. Cette dernière donne une grande importance au renforcement de la décentralisation à travers la concrétisation de la régionalisation avancée et le renforcement de la participation citoyenne, à travers des instances consultatives, dans la gestion des affaires locales. Ce processus de régionalisation avancée a été concrétisé par la promulgation des lois organiques relatives aux collectivités territoriales en 2015 (la loi 111.14 relatives aux régions, la loi 112,14 relatives aux provinces et préfectures et la loi 113.14 relatives aux communes).

En ce qui concerne l'adéquation du programme AGORA II avec les **Objectifs de Développement Durable**, la triangulation des informations disponibles et collectées pour cette mission d'évaluation démontre l'intégration de plusieurs ODD d'une manière directe ou indirecte dans les interventions du programme. Ainsi, le PNUD en tant qu'agence œuvrant pour l'appui à la concrétisation des ODD au niveau mondial et le haut intérêt des partenaires institutionnels du Maroc accordé à l'intégration des ODD ont facilité la prise en compte de ces ODD dans l'ensemble des conventions d'AGORA II (quelques actions sont alignées directement avec les ODD comme par exemple les visites d'échange et les ateliers de localisation des ODD). Un autre argument de cet alignement parfait est manifesté dans le rappel des liens entre les interventions et les ODD dans le cadre logique, dans les rapports et dans les documents des revues annuelles et mi-annuelles.

Si les ateliers de localisation des ODD ont abordé l'ensemble des ODD, ceux qui sont intégrés dans le programme dans son ensemble sont les suivants :i) l'ODD 11 qui s'articule autour de « villes et communautés durables », ii) l'ODD 16 qui renvoie à « Paix, justice et institutions efficaces », iii) l'ODD 17 « Partenariat pour la réalisation des objectifs » pour les actions et les visites d'échange et iv) l'ODD

5 « Egalité des sexes » en ce qui concerne les actions proposées pour renforcer la présence et le leadership des femmes élues au niveau des conseils régionaux.

**Tableau 5 : ODD ciblés par le programme AGORA II**

ODD	INDICATEURS	CIBLES
 <p><b>11</b> VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES</p>	<p><b>11.3.2</b> Proportion de villes dotées d'une structure de participation directe de la société civile à la gestion et à l'aménagement des villes, fonctionnant de façon régulière et démocratique</p>	<p><b>11.3</b> D'ici à 2030, renforcer l'urbanisation durable pour tous et les capacités de planification et de gestion participatives, intégrées et durables des établissements humains dans tous les pays</p>
 <p><b>16</b> PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</p>	<p><b>16.6.2</b> Proportion de la population dont la dernière expérience avec les services publics a été satisfaisante</p>	<p><b>16.6</b> Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux</p>
 <p><b>17</b> PARTENARIATS POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE</p>	<p><b>17.9.1</b> Valeur en dollars de l'aide financière et technique promise en faveur aux pays en développement (notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire)</p>	<p><b>17.9</b> Apporter, à l'échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et ciblé des capacités des pays en développement et appuyer ainsi les plans nationaux visant à atteindre tous les objectifs de développement durable, notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire</p>

Source : Revue Annuelle 2018

Pour l'alignement du programme AGORA II avec le processus de la **régionalisation avancée**, et qui 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, le programme, objet de cette évaluation, dépasse l'alignement à l'ancrage dans ce principal pilier de réforme au Maroc. Un ancrage manifesté dans plusieurs éléments comme suit :

- L'intitulé du programme AGORA II porte sur l'« Appui à la Gouvernance Locale pour la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée » ;
- L'AGORA II constitue la continuité du projet d'Appui à la Gouvernance Locale dans la perspective de la Régionalisation Avancée ou AGORA I (2014-2017) qui avait pour principal objectif de contribuer à l'amélioration de la performance managériale des collectivités territoriales ;
- AGORA II ambitionne de renforcer davantage les capacités individuelles et organisationnelles des régions et de l'administration territoriale et d'améliorer les capacités institutionnelles et de repositionnement de la DGCT ;
- L'implication des acteurs régionaux et la mise en place de plusieurs interventions au niveau des régions du Maroc ;

- La définition du concept AGORA dans la philosophie Grecque qui signifie la réunion de l'ensemble du peuple ou du Conseil d'une cité pour l'exercice de leurs droits politiques, avant de désigner la place publique qui porte le même nom<sup>3</sup>. Cette définition renvoie quant à elle aux principes de démocratie participative (socle de la régionalisation avancée).

A partir de ces éléments, le programme AGORA II, est bien ancré dans le processus de la régionalisation avancée et il se propose pour concrétiser les efforts du Maroc pour résorber les inégalités, préserver la dignité des citoyens et promouvoir une dynamique de croissance et une répartition équitable des richesses à travers le mécanisme de la régionalisation avancée.

## 1.5. Adéquation du programme AGORA II avec les priorités des partenaires

### 1.5.1. Alignement d'AGORA II avec les priorités de la DGCT

Pour être en harmonie avec les dispositions de la régionalisation avancée et de principe de la libre administration au niveau des collectivités territoriales (prononcé par la constitution de 2011 et les lois organiques relatives aux collectivités territoriales), un processus de restructuration de la DGCT a été entamé en 2018 pour faire de cette dernière un mécanisme d'accompagnement et d'expertise au profit des collectivités territoriales au Maroc.

Le programme AGORA II démontre un haut niveau d'alignement avec ce processus de repositionnement à travers : i) l'implication des cadres et cadres supérieurs de la DGCT dans la réflexion autour du programme AGORA II et ii) la proposition des actions qui visent l'appui et l'accompagnement de ce processus de repositionnement stratégique comme par exemple :

- Le renforcement des connaissances et des capacités **des cadres de la DGCT** et des régions sur les lois organiques et les décrets d'application de la régionalisation avancée et sur la mise en œuvre d'un dispositif de contractualisation Etat-Région ;
- La mise à **disposition de la DGCT** et des régions des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la régionalisation avancée.

Les responsables de la DGCT rencontrés lors de la mission d'évaluation soulignent l'importance accordée par le programme à l'appui de repositionnement stratégique de la DGCT et notent les effets positifs des actions comme l'atelier « MPO » dans le renforcement de repositionnement.

### 1.5.2. Alignement du programme AGORA II avec l'UNDAF 2017-2021

Dans sa conception, le programme AGORA II vise la contribution dans l'UNDAF, à travers l'intégration de l'ensemble des interventions dans l'effet 1 de l'UNDAF qui s'articule autour de « 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 ». Cette intégration du programme AGORA II dans l'effet 1 est concrétisée à travers la contribution dans l'atteinte des 3 produits suivants :

- Produit 1.1 – Les principes et mécanismes de la gouvernance territoriale issus du dispositif légal et réglementaire national sont mis en œuvre ;
- 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 1.4 – Les acteurs institutionnels et de la société civile disposent d'outils et de capacités pour intégrer et mettre en œuvre les principes de droits humains, d'égalité de genre et de

<sup>3</sup>Gustave Glotz, La Cité grecque : Le Développement des institutions, Grèce, Albin Michel, coll. « L'Évolution de l'humanité », 1970, 476 p.

participation citoyenne consacrés par la constitution et les engagements internationaux, dans le processus de réformes en cours.

La triangulation des données disponibles pour l'évaluation démontre la grande contribution des interventions du programme AGORA II dans la réalisation des résultats de l'UNDAF. Cette contribution est manifestée dans le renseignement de l'ensemble des interventions d'AGORA II sur le système de suivi et évaluation « UNInfo ». Toutefois, le rapprochement entre la matrice des résultats du programme AGORA II (y compris la mesure complémentaire qui porte sur l'appui des instances chargées des intérêts des jeunes) et la matrice des résultats de l'UNDAF, démontre la non reprise des indicateurs de produits de l'UNDAF au niveau du programme AGORA II.

### **1.5.3. Alignement d'AGORA II avec la stratégie et les priorités du PNUD**

Au niveau mondial, le PNUD accorde une grande importance au renforcement des institutions nationales et des processus nécessaires pour instaurer la confiance, améliorer la réactivité et la responsabilisation des institutions, la mobilisation des ressources pour le développement et l'appui à la concrétisation des ODD. Dans ce sens, le Programme de Pays (CPD) du PNUD Maroc pour la période 2017-2021 représente la traduction de ces principes en plusieurs interventions et projets. A ce stade, l'ensemble des interventions proposées pour le programme AGORA II sont intégrées dans le CPD du PNUD :

- Effet 1: Les institutions et la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée et rendent opérationnels les principes de gouvernance démocratique, énoncés dans la Constitution et les conventions internationales ;
- Effet 2: Les politiques publiques et les stratégies nationales relatives au développement industriel, à l'environnement et à la planification spatiale intègrent les principes de développement durable et de croissance économique inclusive ;
- Effet 3: Les politiques publiques et les stratégies nationales assurent l'inclusion économique et réduisent les inégalités spatiales, socioéconomiques et entre les sexes. Notamment l'indicateur 3.1.3.1 « Nombre de régions ayant mis en place des mécanismes consultatifs comprenant la société civile et des groupes de jeunes au cours de l'élaboration de plans/programmes régionaux ».

En plus de l'alignement avec le CPD, les interventions d'AGORA II sont aussi en cohérence avec la solution 2 (Mettre en place une gouvernance plus efficace, plus inclusive et plus responsable et la solution 6 (Promouvoir l'égalité hommes-femmes, ainsi que l'autonomisation des femmes et des filles) du plan stratégique 2018-2021 du PNUD.

### **1.5.4. Alignement avec les priorités de l'ACDD**

A l'issue de l'entretien avec la représentante de l'ACCD au Maroc et de la consultation du Plan Directeur de Coopération au Développement 2019-2022, les interventions proposées dans le programme AGORA II en général et dans la mesure complémentaire qui porte sur l'appui des instances consultatives chargées des intérêts des jeunes au niveau des conseils régionaux sont au cœur de l'intervention et des objectifs de l'ACCD. En effet, l'appui de la décentralisation, l'autonomisation et le renforcement des capacités des instances et la concrétisation des ODD sont des axes prioritaires pour l'ACCD.

**QE2 (Pertinence): Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils su réagir aux changements en matière de besoins et priorités (ex : COVID-19), y compris ceux des communautés vulnérables ou marginalisées ?**

### Résumé de la réponse

*D'une manière progressive, le programme AGORA II a adapté ses interventions en fonction des changements en matière des besoins et priorités nationaux. En effet, la publication de la Charte Nationale de la Déconcentration Administrative en 2018 et la tenue des assises de la régionalisation avancée à Agadir en 2019 ont contribué à la réorientation de quelques actions du programme AGORA II.*

*Afin de s'adapter avec la situation de crise due à la pandémie de COVID-19, les partenaires clés du programme (DGCT et le PNUD) à travers l'UGP ont mis en place des stratégies alternatives pour assurer la continuité et le bon déroulement des actions du programme, comme par exemple le rééchelonnement de quelques actions dans le temps et le passage au format en ligne.*

### 1.7. Adaptation aux changements de priorités et de besoins

La pertinence du programme AGORA II est perçue aussi au niveau de son adaptation avec les nouveaux besoins, priorités et changements dans le contexte national. En effet, la publication du décret n° 2-17-618 le 26 décembre 2018 portant sur la Charte Nationale de la Déconcentration Administrative qui fixe les principes de la déconcentration administrative, ses objectifs, les mécanismes de sa mise œuvre, ainsi que les règles générales d'organisation des services déconcentrés de l'État a constitué un point de départ pour aligner les interventions d'AGORA II avec ce chantier (Par exemple l'appui de la contractualisation « Etat-région » pour être en harmonie avec l'objectif de la charte qui s'articule autour de garantir une certaine efficacité en matière de gestion, une cohérence entre les politiques publiques et leur convergence sur le plan territorial.

Dans un deuxième temps, 12 recommandations ont été formulées lors des Assises Nationales de la régionalisation avancée tenues à Agadir les 20 et 21 décembre 2019, ces recommandations sont les suivantes :

- 1- Renforcer les mécanismes de la planification territoriale en droite ligne avec la politique générale de l'Etat en la matière, ainsi que la convergence et l'adéquation des programmes de développement régional avec les plans sectoriels.
- 2- Adopter la justice territoriale en tant que priorité dans les politiques publiques et territoriales en vue de réduire les disparités spatiales et sociales.
- 3- Appeler les régions à adhérer fortement à la mise en œuvre effective des principes et objectifs du nouveau système de gestion budgétaire et financière à travers une programmation pluriannuelle, qui obéit aux exigences de l'efficacité et de la qualité.
- 4- Inciter l'Etat à poursuivre ses initiatives pour renforcer les capacités des régions en matière de gouvernance et de gestion financière et œuvrer à la diversification des sources de financement de la région à travers des solutions novatrices.
- 5- Conclure des contrats-programme entre l'Etat et les collectivités territoriales au sujet des compétences transférées pour garantir la participation de tout un chacun dans les programmes de développement régional et la mobilisation des ressources nécessaires à leur exécution.
- 6- Garantir l'adhésion des services centraux des départements ministériels et des institutions publiques à la mise en œuvre de la Charte de la déconcentration administrative en accordant plus de prérogatives et le transfert des ressources

suffisantes aux services extérieurs pour qu'ils puissent s'acquitter efficacement de leurs missions.

- 7- Lancer le chantier relatif à l'adaptation législative et organisationnelle des compétences dévolues aux différents départements ministériels avec les compétences des régions.
- 8- Fixer un minimum commun de compétences à transférer aux régions, en érigeant en priorité les réformes relatives à des secteurs et prestations qui concernent de près les citoyens et qui mènent à l'amélioration de leur niveau de vie.
- 9- Renforcer les capacités des collectivités territoriales en termes de mécanismes de la démocratie participative et de la communication avec les citoyens et la société civile.
- 10- Renforcer l'ouverture de la région sur le citoyen et la société civile pour leur permettre de contribuer au développement régional inclusif.
- 11- Améliorer les capacités de gestion de l'administration régionale à travers des compétences hautement qualifiées et le renforcement de son attractivité par l'adoption d'un règlement interne dédié aux fonctionnaires des collectivités territoriales en prenant en considération leurs spécificités et les missions qui leur sont assignées.
- 12- Mettre en place les mécanismes de la gouvernance et activer les mécanismes de coordination et de communication entre l'administration régionale et les différents intervenants.

Généralement, ces recommandations ont été reprises par le projet pour apporter des réponses fiables et concrètes aux acteurs territoriaux. Comme par exemple, le développement de la mesure complémentaire qui vise l'appui des instances de la démocratie participative au niveau des régions, la réorientation de quelques actions du programme, la mobilisation des expertises auprès de quelques directions métiers de la DGCT, l'intention particulière et le chantier initié en relation avec le renforcement des capacités des cadres en suivi et évaluation, etc.

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

Depuis que le Maroc a décrété l'état d'urgence sanitaire le 19 mars 2020, les autorités du Royaume ont 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 (les femmes vulnérables et marginalisées, notamment les femmes ouvrières, les femmes et mineurs détenus, les femmes migrantes, etc.). Dans ce contexte, le PNUD et la DGCT ont adopté des stratégies alternatives visant l'adaptation du programme avec la situation de Covid-19. Ainsi, parmi les mesures adoptées nous mentionnons :

- La révision des PTA pour s'adapter avec la situation et la progression du travail (par exemple le PTA de 2020 et le PTA 2020 révisé). Cette révision intègre les éléments les plus importants et propose des actions pour remplacer des autres actions prévues initialement ;
- La révision du plan d'action de la mesure complémentaire avec ACCD afin de s'adapter aux limites du contexte ;
- L'adoption de format en ligne dans la réalisation des actions de renforcement des capacités, notamment des membres des instances consultatives chargées des intérêts des jeunes. Néanmoins, la mission terrain a démontré l'importance du mode en présentiel pour la mise en œuvre des actions de renforcement de capacités qui reposent sur des exercices de groupe et d'échange entre les participant-e-s.

## 2. COHERENCE DU PROGRAMME AGORA II

**QE3 (Cohérence) : Est-ce que le projet est en cohérence avec le Plan Cadre d'Assistance au Développement des Nations Unies au Maroc (UNDAF) 2017-2021, le Plan Stratégique du PNUD et avec la stratégie du partenaire institutionnel (DGCT) ? Quel est le degré de complémentarité entre les actions du projet ? et Dans quelle mesure l'intervention est cohérente et complémentaire avec les autres interventions dans le même domaine au niveau national?**

### Résumé de la réponse

*Dans sa conception, comme dans sa mise en œuvre, le programme AGORA II apparaît compatible avec d'autres interventions menées au niveau national, qui portent sur l'appui des processus de la démocratie participative et la RA. Il a par ailleurs respecté toutes les normes et tous les critères internationaux pertinents auxquels les parties prenantes du programme ont adhéré.*

La cohérence de programme AGORA II sera appréciée en deux volets distincts : Le premier renvoie à l'analyse de la complémentarité interne et des interdépendances entre les composantes du programme et le deuxième s'articule autour de l'analyse de la cohérence externe à travers l'appréciation de la compatibilité des interventions proposées dans le cadre d'AGORA II aux autres interventions au niveau national et régional. 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.

### 2.2 Cohérence interne du programme AGORA II

L'analyse de la documentation produite dans le cadre du programme et des entretiens conduits auprès des responsables du programme démontre les éléments suivants :

- Une complémentarité théorique élevée entre les axes du programme AGORA II. Cette complémentarité est le résultat de la prise en compte des documents stratégiques notamment l'UNDAF 2017-2021 et le CDP du PNUD lors de conception du programme AGORA II. Ainsi, la concertation et l'organisation des ateliers avec les directions métiers au niveau de la DGCT ont contribué à la confirmation de cette complémentarité. Dans ce sens, les actions proposées au départ ont les mêmes finalités qui s'articulent autour de l'appui du processus de la régionalisation avancée.
- La complémentarité interne du programme AGORA II est perçue aussi au niveau des groupes cibles. En effet, l'ensemble des bénéficiaires des actions d'AGORA II sont des cadres de la DGCT qui restent à la disposition des collectivités territoriales notamment les régions, sont des cadres des régions (directeurs généraux des services, des cadres des AREPs), sont des élues femmes des conseils régionaux ou ils sont des membres des instances consultatives au niveau des régions. Ces parties prenantes ciblées par AGORA II œuvrent pour la concrétisation de la régionalisation avancée et l'amélioration du positionnement des régions.
- Les guides élaborés dans le cadre du projet renforcent cette complémentarité (l'ensemble des supports ont la même finalité qui porte sur la disposition des outils pour le bon fonctionnement des régions y compris les instances consultatives).
- Les entretiens démontrent aussi que la mesure complémentaire qui porte sur l'appui des instances consultatives chargées des intérêts des jeunes renforce les actions envisagées dans le programme initial.

## 2.3 Cohérence et complémentarité du programme avec les autres interventions des partenaires

Le PNUD motivé par ses avantages comparatifs qui renvoient au label PNUD, l'expertise technique et thématique, les ODD, la capacité de mobilisation et de renforcement des partenariats, etc. De sa part la DGCT motivée par son positionnement, l'expérience acquise dans le domaine d'appui des différentes échelles territoriales et sa proximité avec elles ont développé un partenariat depuis longtemps (déjà évoqué au niveau du critère pertinence) qui vise l'appui des collectivités territoriales. Dans ce sens, ce partenariat et l'expérience acquise dans ce domaine ont facilité la complémentarité du programme AGORA II avec les autres interventions dans le domaine de l'appui de la régionalisation avancée.

En plus des avantages comparatifs, les entretiens conduits auprès des deux partenaires notamment la DGCT affirment l'importance accordée aux actions du programme AGORA II et la place occupée par les actions d'AGORA II dans l'agenda de la DGCT. Ainsi, selon les propos des interviewés, les actions du programme AGORA II sont bien intégrées dans l'intervention de la DGCT et cadrent parfaitement avec les autres interventions mises en place par ce partenaire institutionnel.

En supplément de ces éléments qui renvoient à l'intégrité des interventions de programme AGORA II, la mission d'évaluation note l'absence d'autres interventions qui pourraient affecter négativement les interventions d'AGORA II. En effet, l'expertise du PNUD et le leadership de la DGCT ont minimisé la possibilité de contradiction entre les interventions d'AGORA et les autres interventions au niveau central et régional.

## 3. EFFICACITE DU PROGRAMME AGORA II

**QE4 (Efficacité): Dans quelle mesure les outputs du projet ont été atteints et dans quelle mesure les outputs ont contribué à la réalisation des outcomes de la stratégie et les priorités des partenaires (Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints ?)**

### 3.1 Résumé de la réponse

*Malgré la situation liée aux mesures prises au niveau national pour faire face à la propagation de Covid-19 et la non réalisation de plusieurs activités prévues initialement, le programme AGORA II démontre des bonnes performances en matière de l'appui du processus de repositionnement de la DGCT (renforcement des capacités d'un nombre important des cadres dans des diverses thématiques intéressantes), l'appui et le renforcement des capacités des cadres de l'administration des régions pour mener à bien les dispositions de la régionalisation avancée, la production et la vulgarisation des supports à plus grande échelle et l'appui et l'opérationnalisation des instances consultatives chargées des intérêts des jeunes et des instances chargées des affaires économiques. Toutefois, la concrétisation des acquis de cette phase et la finalisation des chantiers lancés durant cette dernière année (2021) nécessitent le lancement d'une autre phase avec un focus sur l'accompagnement des conseils régionaux dans la création et l'opérationnalisation des instances, dans l'élaboration des documents de planification territoriale et dans le positionnement des femmes élues au niveau des conseils (sensibilisation des femmes et hommes sur l'accès des femmes aux postes de responsabilité au niveau territorial).*

### 3.2 Contribution du programme dans l'atteinte des résultats attendus

Dans le cadre du critère efficacité, nous allons essayer d'analyser le degré de réalisation des résultats du programme AGORA II. Cette analyse sera focalisée sur les indicateurs du cadre logique d'une part et sur la mise à jour et l'actualisation des indicateurs dans le cadre des PTA. La prise en compte des

modifications des indicateurs est motivée par l'ajustement des activités d'une manière concertée entre les partenaires clés lors des revues annuelles. Il sera question aussi d'analyser les taux de réalisation des indicateurs, les succès, les limitations et les contraintes ayant impactées la réalisation des résultats attendus du programme.

Pour faciliter la lecture de ce rapport, l'analyse de la contribution du programme dans la réalisation des objectifs et résultats attendus sera présentée, dans un premier temps, pour uniquement les activités qui sont proposées au début pour le programme AGORA II en totalité, et dans un deuxième temps, l'analyse reposera sur la mesure complémentaire qui porte sur l'appui des instances consultatives auprès des conseils régionaux. La présentation des résultats de cette manière est motivée par l'élaboration d'un cadre logique avec des indicateurs spécifiques pour le programme complémentaire.

Avant de commencer la présentation des constatations par produit, il est opportun de mentionner que :

- Pour répondre d'une manière efficace aux nouveaux besoins de la DGCT et des régions, le programme AGORA II démontre un grand degré de flexibilité. Cette flexibilité est perçue dans le focus mis sur les activités les plus pertinentes par rapport au contexte lors de la signature des PTA d'une part et de l'opérationnalité des structures du pilotage, suivi et évaluation du programme (réorientation du programme d'une manière concertée lors des revues mi-annuelles et annuelles).
- Les cibles et les baselines des indicateurs ne sont pas identifiées dans le cadre logique du programme, mais, au niveau des PTA, les cibles et les baselines sont clairement identifiées. Toutefois, l'identification d'un (0) au niveau de l'ensemble des baselines et l'absence d'un document qui illustre comment ces baselines sont calculées rendent l'appréciation difficile.
- Au niveau des rapports et mêmes les documents des revues annuelles et mi-annuelles, les réalisations en matière de renforcement des capacités ne sont pas présentées d'une manière désagrégée pour pouvoir répondre convenablement sur l'indicateur.
- Le cadre logique ne dispose pas des indicateurs de produits. Ainsi, seulement des indicateurs quantitatifs au niveau des résultats sont renseignés. Les indicateurs au niveau des activités rendent la compréhension de la contribution du projet dans l'atteinte des résultats difficiles.
- En dépit des limites et des contraintes, le programme AGORA II initial et la mesure qui porte sur l'appui des instances consultatives au niveau des régions sont complémentaires (déjà analysée au niveau du critère de la cohérence). La proposition de la mesure complémentaire démontre une grande performance du programme. En effet, elle est certainement proposée pour appuyer l'ensemble des acteurs clés de la régionalisation avancée pour créer une dynamique équilibrée au niveau territorial.

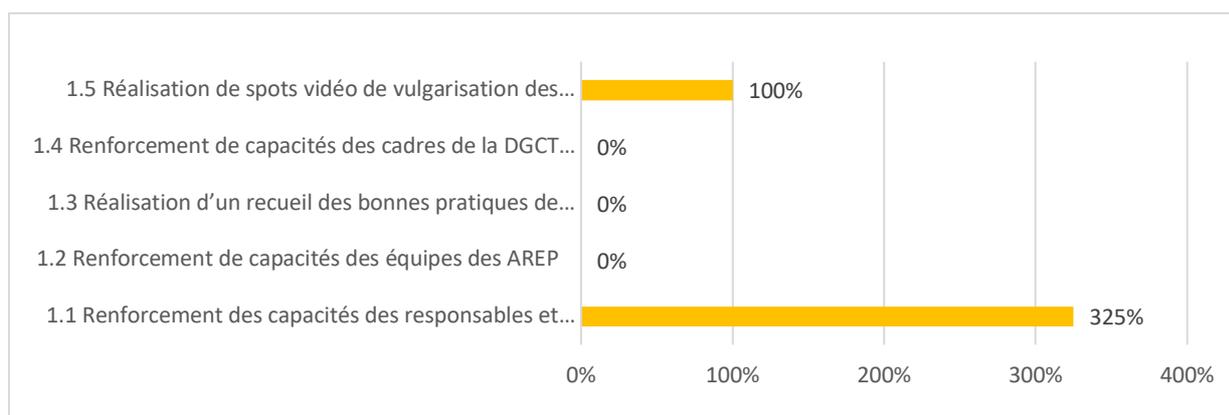
### **3.2.1 Produit 1: Les connaissances et les capacités de la DGCL et des régions sur les lois organiques et les décrets d'application de la régionalisation avancée sont renforcées**

Dans un souci de contribuer d'une manière efficace dans l'atteinte des effets de l'UNDAF 2017-2021 et à l'issue de la mission d'identification des besoins et des propositions des directions métiers au niveau de la DGCT, un ensemble d'activités a été proposé pour le produit 1 qui s'articule autour de « Les connaissances et les capacités de la DGCL et des régions sur les lois organiques et les décrets d'application de la régionalisation avancée sont renforcées ». Étant donné que la compréhension et la maîtrise des lois organiques relatives aux collectivités territoriales (111.14, 112.14 et 113.14 pour les régions, les provinces/préfectures et les communes respectivement) constitue le cadre et la base pour l'appropriation des dispositions et principes de la régionalisation avancée. Dans ce sens, cinq (5) activités ont été proposées dans le cadre logique.

**Tableau 6 : Taux de réalisation des indicateurs du produit 1 - AGORA II Initial**

Activités	Indicateurs	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
1.1 Renforcement des capacités des responsables et cadres de la DGCT en matière d'accompagnement juridique et contrôle administratif	Nombre de personnes H/F ayant participé	0	24 (dont 30% F)	78 cadres formés	325%
1.2 Renforcement de capacités des équipes des AREP	Nombre de séances de formation organisées/Nombre de personnes ayant participé	0	11	0	0%
1.3 Réalisation d'un recueil des bonnes pratiques de gouvernance territoriale au niveau régional	Disponibilité du recueil	0	1	0	0%
1.4 Renforcement de capacités des cadres de la DGCT et des régions en matière de contractualisation	Nombre de cadre de la DGCT et des régions formé	0	11	0	0%
1.5 Réalisation de spots vidéo de vulgarisation des lois organiques (en arabe dialectal)	Nombre de Spots vidéo réalisés	0	20	20 (avec actualisation)	100%

Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

**Figure 5 : Présentation graphique des taux de réalisation des indicateurs du produits 1**

Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

Avec le lancement du programme, le focus est mis sur deux activités essentielles : Une première (1.1) qui renvoie au renforcement des capacités des responsables et cadres de la DGCT en matière d'accompagnement juridique et contrôle administratif et une deuxième (1.5) qui s'articule autour de la réalisation de spots vidéo de vulgarisation des lois organiques (en arabe dialectal). Ainsi, des actions de préparations ont été entamées pour l'activité 1.2 (renforcement des capacités équipes des AREPS)

et 1.4 (contractualisation), mais les activités n'ont pas été réalisées. Dans ce sens, les entretiens réalisés dans le cadre de cette évaluation révèlent l'importance du focus mis sur les deux activités essentielles pour disposer d'une connaissance argumentée et fiable des dispositions des lois organiques qui nécessitent la sensibilisation et la vulgarisation auprès de l'ensemble des parties prenantes des collectivités territoriales.

Sur le plan quantitatif, le taux de réalisation des indicateurs de l'activité 1.1 est très satisfaisant. En effet, le taux de réalisation des indicateurs de cette activité est de 325% (78 cadres formés au lieu de 24 prévus au moment de la signature de la PTA de 2018). Ainsi, lors des entretiens de cette évaluation, les cadres de la DGCT estiment qu'ils ont acquis des bonnes compétences en relation avec les lois organiques, d'accompagnement juridique et de contrôle administratif. L'encadré à côté présente les taux de satisfactions des bénéficiaires de la formation lors de l'évaluation à chaud des sessions de formation.

*Sur les 78 chefs des divisions et des services ayant participé à la formation, 73% l'ont jugé très satisfaisante, tandis que 27% l'ont qualifiée de plutôt satisfaisante. Aucune appréciation négative n'a été soulevée par les participant-e-s. Sur la question des transferts des acquis, 68% estiment que l'apport de la formation à leurs activités professionnelles est très satisfaisant et 32% plutôt satisfaisant, et quant à l'apport sur le développement personnel, 79% sont très satisfaits et 19% plutôt satisfaits.*

Pour l'activité (1.5) qui concerne la réalisation de 20 spots vidéo de vulgarisation des lois organiques (en arabe dialectal), l'indicateur a été réalisé à 100% (les spots ont été élaborés). Ces spots en motion design expliquent les dispositions des 3 lois organiques relatives aux collectivités territoriales (L.O 111-14, 112-14, 113,14). Ainsi, les spots vidéo produits dans le cadre du programme AGORA II ont fait l'objet d'une actualisation et une large diffusion au niveau du portail de la DGCT ([www.collectivites-territoriales.gov.ma](http://www.collectivites-territoriales.gov.ma)) et sur les réseaux sociaux (malgré que le projet ne dispose pas d'une page Facebook par exemple). Ainsi, le nombre des personnes abonnées au niveau de la page Facebook de la DGCT est de 125 927 (Pour visiter la page : <https://web.facebook.com/CollectivitesTerritorialesMaroc/videos>). La moyenne de visualisation des spots vidéo disponibles au niveau de la page dépasse 180 000 Vues et 1500 « j'aime » dans 23 semaines (exemple d'une spot vidéo sur Facebook : <https://web.facebook.com/CollectivitesTerritorialesMaroc/videos/993557861415277>).



Les entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation révèlent l'importance de la production des spots vidéo faciles et compréhensifs par l'ensemble des parties prenantes des collectivités territoriales quel que soit le niveau scolaire de la personne. Toutefois, les interviewés estiment que la vulgarisation des spots ne devrait pas se limiter aux réseaux sociaux et site officiel de la DGCT. En effet, ils soulignent l'importance de la vulgarisation dans la télévision et les radios pour toucher des populations à accès limité avec l'internet.

### 3.2.2 Produit 2 : La DGCT et les régions disposent des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la régionalisation avancée

Dans un deuxième niveau, les partenaires clés ont proposé des actions qui visent la disposition et l'appropriation des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la régionalisation avancée par la DGCT et les régions. Cette appropriation repose, selon les entretiens, sur l'acquisition des nouvelles compétences en relation avec des dispositions bien précises de la régionalisation avancée (comme par exemple la mise en place des systèmes de suivi et évaluation au

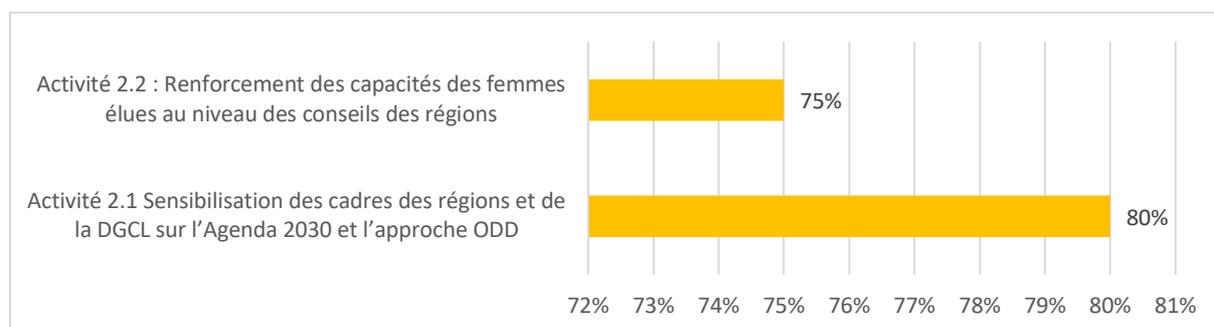
niveau des régions, l'intégration du genre dans la planification territoriale, etc.). Le tableau ci-après présente les taux de réalisation des indicateurs relatifs aux activités de ce produit.

**Tableau 7 : Taux de réalisation des indicateurs du produit 2 - AGORA II Initial**

Activités	Indicateur	Baseline	Cible	réalisations	Taux de réalisation
2.1 Elaboration d'un guide simplifié du budget régional en prenant en compte l'approche genre	Disponibilité du guide	0	RAS	RAS	RAS
2.2 Elaboration d'un guide pour l'intégration de l'approche développement durable (ODD) dans l'élaboration des PDR	Disponibilité du guide	0	1	RAS	RAS
2.3 Elaboration d'une étude d'analyse du potentiel fiscal au niveau régionale	Disponibilité de l'étude	0	RAS	RAS	RAS
2.4 Mise en place et institutionnalisation de systèmes de suivi-évaluations des programmations régionales	Disponibilité du système de suivi-évaluation opérationnel	0	RAS	RAS	RAS
2.5 Conception d'une plateforme informatique pour accueillir un système gendérisé d'information régionale (à l'instar du SIC communal)	Disponibilité d'une plateforme informatique	0	RAS	RAS	RAS
Sensibilisation des cadres des régions et de la DGCL sur l'Agenda 2030 et l'approche ODD	Au moins 20 participant-e-s des régions et de la DGCT	0	20	16	80%
Renforcement des capacités des femmes élues au niveau des conseils des régions	Au moins 2 ateliers organisés au profit de 12 femmes élues	0	12	9	75%

Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

**Figure 6 : Présentation graphique des taux de réalisation des indicateurs du produit 2**



Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

Plusieurs activités ont été proposées pour contribuer à la concrétisation de ce produit. Ainsi, le tableau en haut démontre que la majorité de ces activités prévues initialement n'ont pas été réalisées. Dans ce sens, des activités importantes et qui peuvent contribuer directement dans l'atteinte du produit 2 comme par exemple l'organisation d'un atelier de formation sur les « techniques de suivi-évaluation des projets de développement » au profit des cadres des AREP et des administrations régionales n'ont pas été réalisées dans le contexte de la pandémie et l'importance de se concentrer sur d'autres activités prioritaires à la mise en œuvre dans le cadre de la crise sanitaire.

L'attention, dans le cadre de ce produit, a été centrée sur la sensibilisation des cadres des régions et de la DGCL sur l'Agenda 2030 et l'approche ODD dans la planification et sur le renforcement des capacités des femmes élues au niveau des conseils régionaux. Les données des revues et des rapports annuels rapportent que le taux de réalisation de l'indicateur de la première activité est de 80% (formation de 16 cadres de la DGCT et des régions autour des ODD au lieu de 20 prévus initialement). Ainsi, pour l'activité qui concerne le renforcement des capacités des femmes, les données disponibles indiquent que le taux de réalisation est de 75% (9 femmes élues au niveau des régions ont été formées au lieu de 12 prévues initialement).

Les cadres bénéficiaires des formations autour des ODD, rencontrés lors de la mission d'évaluation, estiment qu'ils ont acquis des compétences et des capacités importantes en relation avec les ODD (notamment l'ODD 11). La même chose, les femmes élues au niveau des régions bénéficiaires de la formation en soft skills et les formateurs mobilisés soulignent l'importance des formations dans l'émancipation et le renforcement de la place des femmes au niveau des conseils régionaux.

Pour les responsables du programme, les femmes élues bénéficiaires ont confirmé un acquis des outils pratiques pour mieux exprimer leur leadership, identifier leurs atouts et leurs forces et mieux les partager et les mettre au service de leurs missions. Toutefois, une femme élue bénéficiaire et malgré l'importance de la formation a décidé de ne pas se présenter aux élections de 2021. Cette décision, selon elle, est motivée par le refus d'être marginalisée au niveau d'un conseil territorial.

*Après les formations, nous avons une idée claire sur le rôle des femmes et des hommes au niveau des conseils territoriaux. J'ai beaucoup aimé la formation et je remercie vivement les organisateurs (la DGCT et le PNUD). Toutefois, j'ai décidé de ne pas participer aux élections de 2021 parce-que je ne veux pas être dans un conseil uniquement pour la forme... citation d'une femme élue rencontrée lors de l'évaluation*

En plus des efforts dans la formation autour des ODD, de leur intégration dans la planification territoriale et dans la formation des femmes élues, le programme a lancé des actions importantes en 2021 non prévues initialement. Ces actions sont en relation avec :

- Mobilisation d'une expertise auprès de la direction de la planification et de développement territorial au niveau de la DGCT pour la conduite d'une assistance technique qui porte sur l'instruction des dossiers de demande de financement des collectivités territoriales et de leurs partenaires satellites. En effet, l'étude des dossiers de demande de financement nécessite des expertises techniques et spécialisées pour statuer sur l'éligibilité de la demande de financement. Les deux partenaires rencontrés lors de l'évaluation sont satisfaits de l'assistance technique.
- Mobilisation d'une expertise auprès de la direction des services publics locaux au niveau de la DGCT pour la conduite d'une assistance technique pour l'élaboration d'un recueil des termes et normes se rapportant aux équipements publics communaux. En effet, la conception et la gestion des équipements publics relèvent de plusieurs départements et intervenants et chacun d'eux a ses propres définitions spécifiques pour les équipements objets de son intervention. Dans ce sens, l'assistance technique vise à unifier la définition des équipements

publics, l'identification des équipements publics (EPC) qui disposent des normes, l'identification des EPC qui ne disposent pas des normes dans l'esprit de proposer des normes pour les équipements qui ne les disposent pas.

- Prenant en compte l'importance de la fonction de S&E dans l'amélioration de l'intervention des acteurs et la disposition des données fiables pour la prise de décision, un processus de renforcement des capacités des cadres de la DGCT dans le domaine de Suivi et Evaluation a été déclenché. Dans ce sens, les partenaires du programme AGORA II ont proposé une formation de 8 semaines (8 modules de formation) pour un groupe de 22 au niveau de la DGCT (chaque direction métier est représentée par deux cadres) dans le domaine de Suivi et Evaluation. La formation est en phase de réalisation en ligne avec le Centre International de Formation (CIF) de l'OIT. L'objectif de cette formation est d'institutionnaliser la fonction S&E au niveau de la DGCT.

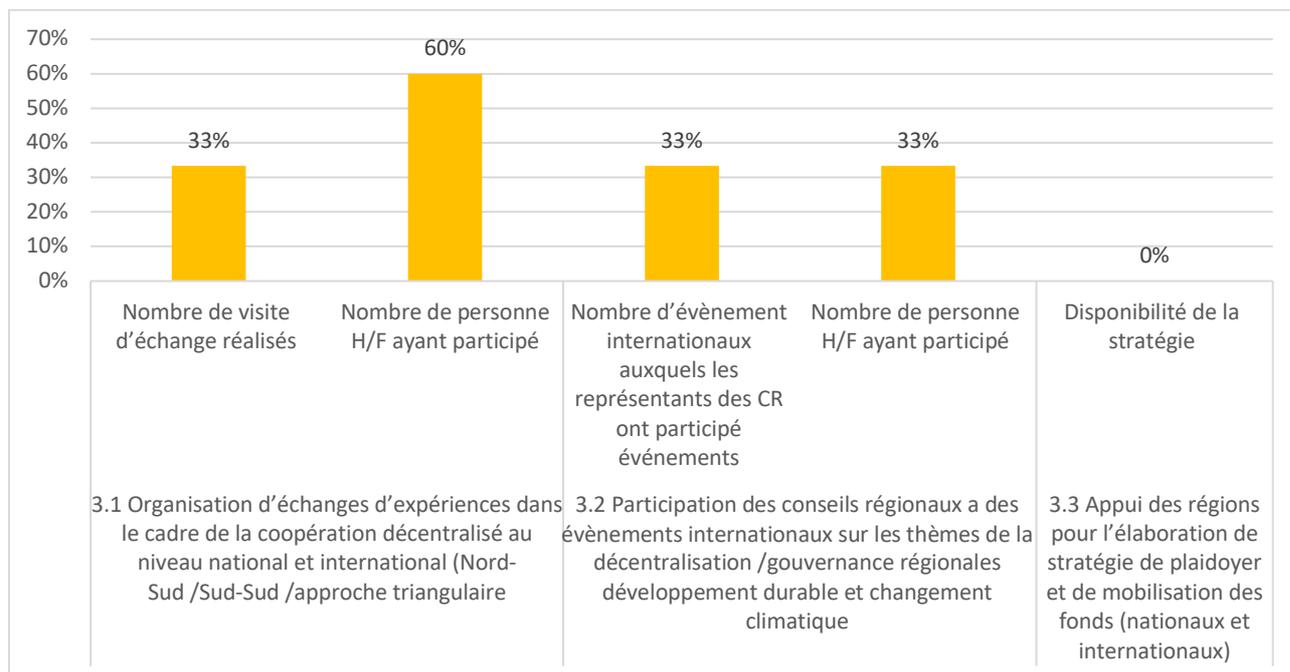
### 3.2.3 Produit 3. La mobilisation des ressources et la coopération décentralisée nationale et internationale sont promues au niveau des régions

Dans le cadre de ce produit, les partenaires visent à faire du projet une opportunité de la promotion de la coopération Sud-Sud et triangulaire. Trois activités ont été proposées dans le cadre de ce produit. Le tableau ci-après résume les taux de réalisation des indicateurs des activités de produit 3.

**Tableau 8 : Taux de réalisation des indicateurs du produit 3 - AGORA II Initial**

Activités	Indicateurs	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
3.1 Organisation d'échanges d'expériences dans le cadre de la coopération décentralisée au niveau national et international (Nord-Sud /Sud-Sud /approche triangulaire)	Nombre de visite d'échange réalisés	0	3	1	33%
	Nombre de personne H/F ayant participé	0	15	9	60%
3.2 Participation des conseils régionaux à des événements internationaux sur les thèmes de la décentralisation /gouvernance régionale développement durable et changement climatique	Nombre d'événement internationaux auxquels les représentants des CR ont participé événements	0	3	1	33%
	Nombre de personne H/F ayant participé		12	4	33%
3.3 Appui des régions pour l'élaboration de stratégie de plaidoyer et de mobilisation des fonds (nationaux et internationaux)	Disponibilité de la stratégie	0	12	0	0%

Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

**Figure 7 : Présentation graphique des taux de réalisation des indicateurs du produit 3**

Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

Pour répondre d'une manière efficace aux attentes des parties prenantes, des visites d'échange ont été organisées en 2018. Ces visites ont porté sur :

- La mobilisation des chargés de la planification urbaine du transport et de la mobilité au niveau des collectivités territoriales et des responsables de la DGCT pour participer dans un séminaire d'échange organisé en Juillet 2018 à Barcelone pour renforcer les connaissances des participant-e-s sur les problèmes et défis rencontrés par de grandes agglomérations en matière de transport et de mobilité ainsi que les différentes stratégies d'amélioration adoptées.
- L'organisation d'une visite d'échange à Venise en Novembre 2018 sous le thème du « financement des ODD au niveau local » pour la sensibilisation des directeurs généraux au niveau des régions sur les défis mondiaux en matière de développement durable, sur l'engagement du Royaume du Maroc dans la réalisation de l'Agenda 2030 et surtout sur l'important rôle joué par les collectivités territoriales pour opérationnaliser et territorialiser les ODD. Lors de cette visite d'échange, un projet a été visité par les participant-e-s.

Les entretiens avec les parties prenantes révèlent qu'à l'exception de 2018, les actions visant la promotion de la coopération Sud-Sud et triangulaire n'ont pas été réalisées vu la situation sanitaire liée à la propagation du Covid-19 au niveau mondial (interdiction des déplacements et voyages au niveau de plusieurs pays du monde et la mobilisation des pays pour faire face à la pandémie de Covid-19). Cette situation a impacté les indicateurs des activités de ce produit. En effet l'évaluation rapporte que le taux de réalisation des indicateurs de l'activité 3.1 est de 33% pour le nombre de visites d'échange réalisées (une seule visite au lieu de 3 prévues initialement) et 60% pour le nombre des participant-e-s lors des visites (participation de 9 cadres au lieu de 15 prévus initialement). Ainsi, pour l'activité 3.2 le taux de réalisation des indicateurs est de 33% pour les deux indicateurs. Toutefois, l'activité 3.3 n'a pas été exécutée.

L'évaluation note aussi que les participants lors de visites d'échanges ont acquis des bonnes connaissances et ont identifié des bonnes pratiques en relation avec la mobilité et les ODD. Par

exemple, au niveau de la région de Beni Mellal-Khénifra, et à l'issue de la participation du directeur général des services de la région dans la visite d'échange de Venise, des efforts pour l'affectation de l'ensemble des interventions de la région par rapport aux ODD ont été entrepris.

*A l'issue du voyage d'échange à Venise, nous avons commencé un exercice qui concerne l'affectation des interventions de la région en fonction des ODD... citation du DGS de la région de BMK.*

### 3.2.3.1 Produit 4 : La gestion du projet et l'assurance qualité sont assurés

Le produit 4 du programme AGORA II porte sur la gestion et l'assurance qualité du projet. Ainsi, les éléments de gestion, de coordination, de suivi et évaluation seront abordés dans le critère efficacité d'une manière détaillée. Toutefois, il est opportun de présenter quelques constatations par rapport à la réalisation des activités en relation avec ce produit.

L'analyse documentaire et les entretiens avec l'UGP révèlent qu'à l'exception de la formation de l'équipe de gestion du projet dans les domaines de la GAR, le suivi et évaluation et le genre, les autres activités en relation avec ce produit ont été réalisées. En effet, le recrutement d'un coordinateur adjoint a été effectué durant la 1<sup>ère</sup> année du projet, les revues mi-annuelles et annuelles ont été réalisées (des documents des revues existent), des missions de suivi des activités du projet ont été réalisées et la participation de l'équipe du projet aux retraites a été assurée, l'assurance qualité a été bien assurée par le PNUD et la communication autour du projet a été menée (malgré l'absence d'une page Facebook spécifique au projet).

Les entretiens avec les responsables du programme au niveau de la DGCT et le PNUD et l'UGP estiment que l'approche adoptée dans la gestion du projet est constructive. Ainsi, ils ont démontré leur satisfaction de la communication entre les partenaires, le rôle important de l'assurance qualité du PNUD, de la prédisposition de partenaires notamment l'engagement et l'implication du directeur national du projet et la prédisposition de l'UGP pour traduire et mettre en place les orientations des partenaires.

## 3.3 Contribution du programme dans l'atteinte des objectifs spécifique et réalisation des résultats de la mesure complémentaire

En 2019, un projet complémentaire intitulé « Appui aux instances consultatives chargées de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêts des jeunes aux sein des conseils des régions du Maroc (ICJ) » a été lancé. Ce projet est financé par l'Agence Catalane de Coopération pour le Développement (ACCD) avec un budget de 200 000,00 euros. L'objectif de ce projet complémentaire est d'accompagner les instances chargées de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêts des jeunes aux sein des conseils des régions à jouer pleinement le rôle consultatif attribué par la loi organique relative aux régions (111.14, art.117) dans un but d'ancrer la participation des jeunes parmi les axes prioritaires des conseils des régions. Cet accompagnement est dispensé aux ICJ des régions de Marrakech-Safi, de l'Oriental, et de Béni-Mellal Khénifra et a concerné des activités de renforcement des capacités des membres des instances (ateliers de formation), un appui à la structurations internes des ICJ à travers l'élaboration d'un règlement intérieur et son adoption, ainsi qu'un coaching dans l'élaboration des avis consultatifs sur les centres d'intérêts des jeunes soumis aux conseils des régions cibles. Un guide de capitalisation sur l'expérience a également été élaboré et diffusé par la DGCT auprès de toutes les régions.

Ce projet complémentaire a été initié pour concrétiser et compléter les actions et les interventions du programme AGORA II. Dans cette partie de l'efficacité, les réalisations et la contribution de ce projet complémentaire dans AGORA II, le CPD du PNUD et l'UNDAF 2017-2021 seront abordés.

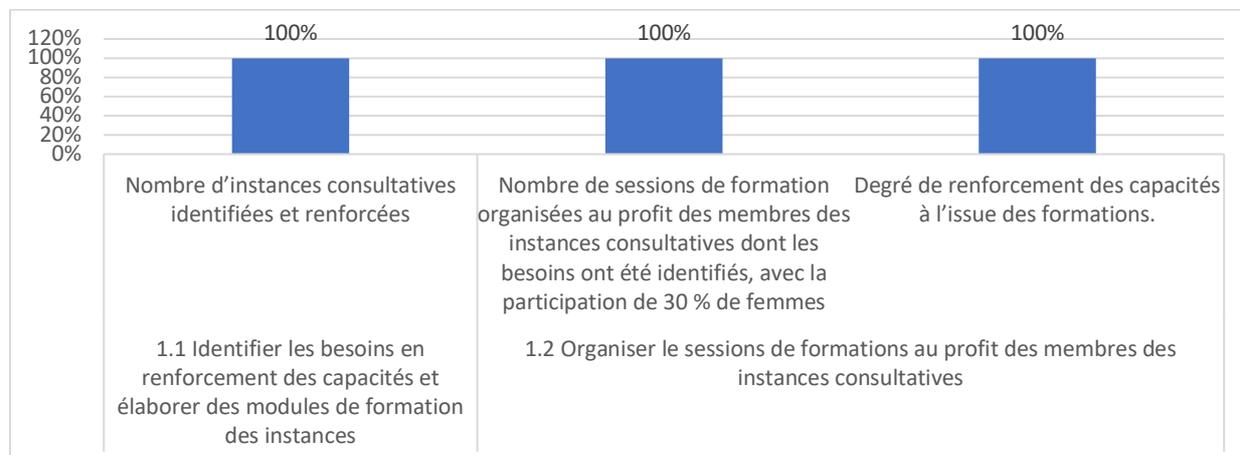
### 3.3.1 Objectif spécifique 1 : Renforcer les capacités des instances consultatives créées au niveau des conseils des régions

Cet objectif porte sur l'identification de l'état d'opérationnalisation des instances consultatives chargées des intérêts des jeunes et sur le renforcement des capacités des membres pour mener à bien les missions et la participation effective dans l'ensemble des thématiques qui concernent les jeunes au niveau des régions. Le tableau ci-après résume le taux de réalisation des indicateurs des activités du premier objectif.

**Tableau 9 : Contribution du programme AGORA dans le renforcement des capacités des membres des instances consultatives**

Résultat attendu	Activités	Indicateurs	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
Les capacités des membres des instances consultatives sont renforcées sur la base d'un recensement des besoins	1.1 Identifier les besoins en renforcement des capacités et élaborer des modules de formation des instances	Nombre d'instances consultatives identifiées et renforcées	0	3	3	100%
	1.2 Organiser les sessions de formations au profit des membres des instances consultatives	Nombre de sessions de formation organisées au profit des membres des instances consultatives dont les besoins ont été identifiés, avec la participation de 30 % de femmes	0	9	9	100%
		Degré de renforcement des capacités à l'issue des formations.	0	Oui	Oui	100%

Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

**Figure 8 : Contribution du programme AGORA dans le renforcement des capacités des membres des instances consultatives**

Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

Depuis 2019, le programme AGORA II a mis en place plusieurs actions qui portent sur l'opérationnalisation et l'appui des instances consultatives au niveau de trois régions du Maroc. Ces régions sont : i) la région de Marrakech-Safi, région de Beni Mellal-Khenifra et la région de l'Oriental. Après l'accord de financement et la signature de Prodoc par les partenaires clés (DGCT, PNUD et l'ACCD), les actions ont été lancées en adoptant une approche participative et qui visent à lancer des dynamiques au niveau des trois régions autour du projet et des instances. La première activité concerne le lancement du projet d'appui des instances au niveau de chaque région. Durant ces activités de lancement des représentant-e-s de l'ensemble des parties prenantes des instances ont été impliquées pour créer des dynamiques et une mobilisation des acteurs au niveau des régions (Avec une implication des walis et des présidents des régions).

Après le lancement, les besoins et attentes des parties prenantes des instances au niveau des trois régions ont été identifiés pour guider les actions du projet. Le taux de réalisation de l'indicateur relatif à l'identification des besoins est de 100%. En effet, la mission terrain note que les actions de renforcement des capacités entreprises dans le cadre de ce projet ont été réalisées conformément aux besoins et proposition des groupes cibles. Pour illustrer ce propos, voici une citation collectée lors de la mission terrain.

*Le principe adopté dans le cadre de ce projet qui porte sur l'alignement des actions en fonction des besoins et proposition des groupes cibles démontre un bon élément de sa réussite. En effet, nous avons bénéficiés de plusieurs programmes de formation (les noms sont supprimés), mais le programme AGORA II démontre son exemplarité dans la proposition des actions en fonction de nos besoins. Citation collectée lors de la mission terrain.*

La réalisation des formations en fonction des besoins des parties prenantes des instances consultatives chargées des intérêts des jeunes a participé dans l'attente des autres indicateurs. En effet, les membres des instances rencontrés au niveau de la région de l'Oriental, de Beni Mellal-Khenifra et de Marrakech-Safi ont confirmé que leurs capacités ont été renforcées d'une manière suffisante dans plusieurs domaines comme le rôle des instances, des conseils, la démocratie participative, les lois organiques, etc. Toutefois, des actions de renforcement des capacités ont été déroulées à distances durant cette période de propagation de Covid-19 et les restrictions liées aux déplacements au niveau national. Ainsi, les membres des instances déplorent l'importance du mode présentiel dans la réalisation des formations d'une manière participative et interactive, chose qui n'est pas nécessairement garantie en mode distanciel.

D'une manière générale, le programme AGORA II a réussi au renforcement des capacités des membres des instances consultatives des jeunes des trois régions dans le volet juridique et institutionnel des instances, les rôles et responsabilités des acteurs, la distinction entre les missions des 3 niveaux de collectivités territoriales et en planification stratégique.

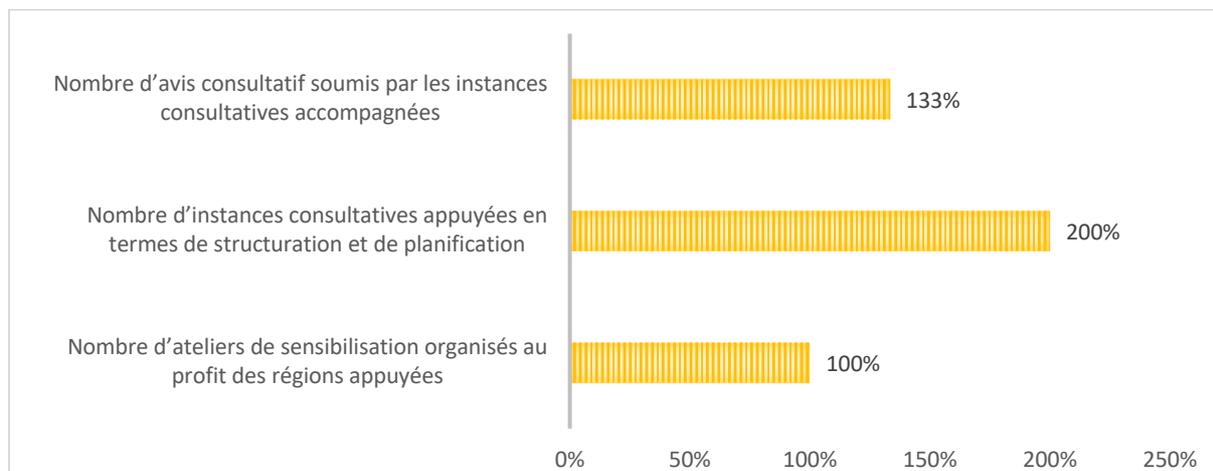
### 3.3.2 Objectif spécifique 2 : Repositionner les instances consultatives en tant que force de proposition sur les questions liées à la jeunesse

Le renforcement des capacités des instances en tant que des entités isolées n'est pas suffisant pour garantir une participation active et une bonne implication de ces instances. Dans ce sens, le programme AGORA II a entamé des actions visant l'opérationnalisation de ces instances, la structuration et la sensibilisation des conseils régionaux autour de l'importance des instances consultatives. Ces actions feront l'objet de l'objectif spécifique 2. Le tableau ci-après présente les taux de réalisation des indicateurs des activités de cet objectif.

**Tableau 10 : Contribution du programme AGORA II dans le repositionnement des instances consultatives en tant que force de proposition sur les questions liées à la jeunesse**

Résultats	Activités	Indicateurs	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
Les instances consultatives sont reconnues en tant que force de proposition sur les questions liées à la jeunesse et elles jouent pleinement leur rôle	1.3 Sensibiliser les conseils des régions (élus et fonctionnaires) à la question de la participation des jeunes et au rôle des instances consultatives	Nombre d'ateliers de sensibilisation organisés au profit des régions appuyées	0	3	3	100%
	1.4 Appui-conseil à la structuration des instances consultatives et aux travaux d'élaboration des plans d'action	Nombre d'instances consultatives appuyées en termes de structuration et de planification	0	2	4	200%
	1.5 Accompagner les instances consultatives dans la réalisation d'une consultation au profit des conseils des régions	Nombre d'avis consultatif soumis par les instances consultatives accompagnées	0	3	4	133%

Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

**Figure 9 : Contribution du programme AGORA II dans le repositionnement des instances consultatives**

Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

Pour atteindre le résultat 2 qui porte sur « les instances consultatives sont reconnues en tant que force de proposition sur les questions liées à la jeunesse et elles jouent pleinement leur rôle », les partenaires clés du programme ont profité de l'atelier de lancement pour sensibiliser les partenaires clés des instances notamment les conseils régionaux (élu-e-s et fonctionnaires) sur l'importance la participation des jeunes et au rôle des instances consultatives. Ainsi, lors de l'atelier national de présentation des guides d'opérationnalisation des instances, les conseils, les autorités locales (notamment les SGAR) ont été sensibilisés sur le rôle des instances dans la promotion de la démocratie participative au niveau des régions. Dans ce sens, l'évaluation note que le taux d'atteinte de cet indicateur dépasse 100%.

Si les actions entamées lors de lancement et durant toutes les activités en mode présentiel ont visé la sensibilisation des anciens conseils régionaux des trois régions sur l'importance et les rôles des instances consultatives, l'atelier national mené en Décembre 2021 pour la présentation des guides d'opérationnalisation des instances a constitué une opportunité pour sensibiliser l'ensemble des partenaires des instances y compris les nouveaux conseils des 12 régions du Maroc. Cette performance est le résultat de la mobilisation des acteurs au début de mandat et la création des synergies entre les acteurs clés (SGAR, conseils des régions, Wilayas, et fonctionnaires des régions) pour la création des instances selon les normes. La citation à côté illustre bien ce propos.

*Dès que je rentre, je vais commencer avec les autres membres du conseil le processus de création des trois instances consultatives. Ainsi, le guide et le début d'aujourd'hui (atelier national) seront utilisés pour créer des instances performantes. Citation d'un vice président d'une région rencontré lors de l'atelier national à Marrakech.*

S'agissant de l'appui-conseil à la structuration des instances consultatives et aux travaux d'élaboration des plans d'action, l'évaluation note que le projet a appuyé la création et la structuration des instances consultatives chargées des intérêts des jeunes (au niveau des trois régions ciblées) et des affaires économiques (au niveau de la région de Beni Mellal-Khenifra). Dans ce sens, l'évaluation estime que l'indicateur est réalisé à 200% (avec un écart positif enregistré).

Si les instances sont créées au niveau de la région de l'Oriental et Beni Mellal-Khénifra avant le lancement du projet, le démarrage de l'appui du projet s'est fait en parallèle à la création par la région de Marrakech-Safi des instances consultatives (sans appui du programme). Dans ce sens, l'appui du

programme à la structuration des instances consultatives démontre des résultats mitigés. En effet, la manière avec laquelle l'instance des intérêts des jeunes auprès de la région de Marrakech-Safi a été créée (choix des personnes par le conseil d'une manière rapide) a impacté le processus de structuration et d'engagement de ses membres. Néanmoins, et selon les propos recueillis lors des entretiens, les autres instances au niveau de l'Oriental et Beni Mellal-Khénifra ont démontré un engagement profond par une partie de ses membres (seulement moins de 10 membres sont fortement engagés).

Le risque manifesté dans l'appui à la structuration des instances en fin de mandat a été surmonté à travers la production de la documentation de bon fonctionnement des instances. En effet, le programme AGORA II a capitalisé son appui à travers la production, d'une manière concertée et participative, un règlement intérieur qui intègre l'ensemble des dispositions de bon fonctionnement des instances consultatives auprès des régions.

La deuxième performance du projet complémentaire réside dans l'appui à la structuration des instances consultatives des affaires économiques au niveau des trois régions non prévues initialement. Néanmoins, l'appui des instances nécessitera de prendre en compte le facteur temps pour pouvoir accompagner et structurer des instances performantes et assurer la durabilité des mesures de la bonne structuration à travers l'appropriation de ses dispositions par les conseils et le tissu associatif au niveau des régions.

En ce qui concerne l'activité 1.5 qui concerne l'accompagnement des instances consultatives dans la réalisation d'une consultation au profit des conseils régionaux, le programme démontre de bonnes réussites. En effet, le processus d'encadrement des instances a permis l'élaboration des divers avis consultatifs intéressants. Comme par exemple l'avis élaboré conjointement par l'instance jeunesse et l'instance des affaires économiques au niveau de la région de Beni Mellal-Khénifra qui porte sur le projet de convention cadre de partenariat pour la mise en place d'une plateforme dédiée aux startups agro-industrielles dans la région. Dans ce sens, les entretiens au niveau de la région révèlent l'importance et la prise en compte des recommandations formulées par l'instance dans l'élaboration de la convention.

Sur le plan quantitatif, les instances, avec l'appui du projet, ont réussi l'élaboration de 4 avis consultatifs (2 au niveau de BMK, 1 au niveau de MS et 1 au niveau de l'Oriental), ce qu'indique que le taux de réalisation de l'indicateur est de 133% (élaboration de 4 au lieu de 3 avis prévus initialement).

En guise de conclusion, les instances ont été accompagnées par le programme dans l'exercice de mise en œuvre de leurs missions. Cependant, les instances expriment un besoin d'un siège, des locaux et des archives pour capitaliser sur les acquis et les réalisations des instances du mandat précédent par les nouvelles qui seront constituées par les conseils régionaux durant ce début du mandat conformément à la loi organique 111.14. Dans ce sens, l'autonomisation des instances passe par la capitalisation des acquis et des expériences des anciennes instances.

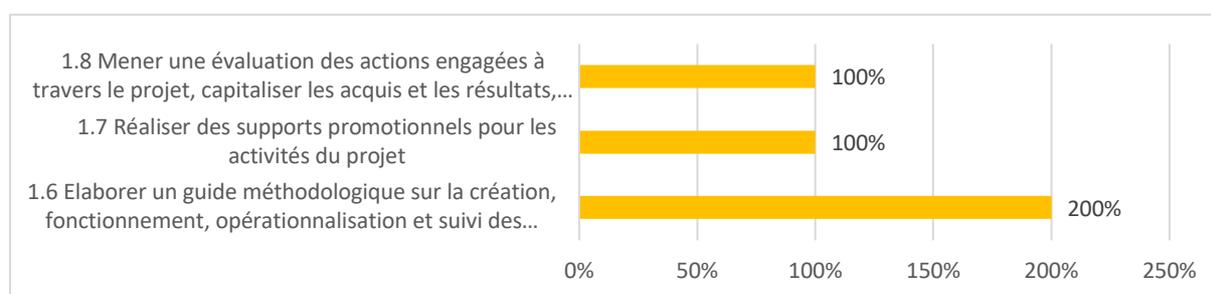
### **3.3.3 Objectif spécifique 3 : Capitaliser les acquis de l'expérience en vue de promouvoir l'approche à plus grande échelle**

Dans une optique de capitalisation, le résultat 3 du projet complémentaire vise d'accumuler les acquis du projet à travers la production des supports durables, ouverts et accessibles par l'ensemble des instances et des conseils régionaux. Le tableau ci-après résume le taux de réalisation des indicateurs des activités qui relèvent de ce résultat.

**Tableau 11 : Contribution du programme AGORA II dans la Capitalisation des acquis de l'expérience**

Résultats	Activités	Indicateurs	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
La communication sur les activités du projet et la diffusion des résultats se font de manière efficace et régulière; le projet est évalué et l'expérience d'appui aux instances consultatives est capitalisée et systématisée	1.6 Elaborer un guide méthodologique sur la création, fonctionnement, opérationnalisation et suivi des instances consultatives jeunesse (Ar/Fr), capitalisant sur l'expérience du projet	Nombre de guide élaboré et validé	0	1	2	200%
	1.7 Réaliser des supports promotionnels pour les activités du projet	Nombre de support de communication promouvant les partenaires du projet	0	1	1	100%
	1.8 Mener une évaluation des actions engagées à travers le projet, capitaliser les acquis et les résultats, et systématiser l'expérience	Évaluation du projet menée	0	1	1	100%

Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

**Figure 10 : Contribution du programme AGORA II dans la Capitalisation des acquis de l'expérience**

Source : Compilation des données disponibles au niveau des PTA, revues et rapports d'activités

Dans le cadre de ce résultat, les actions réalisées démontrent des bonnes performances. En effet, l'ensemble des indicateurs sont réalisés à 100%, un écart très positif pour l'indicateur de l'activité 1.6 qui affiche un taux de réalisation de 200%. Ces performances sont le résultat de :

- L'engagement des deux partenaires clés (DGCT et PNUD) pour produire des supports utiles pas uniquement pour les instances accompagnées au niveau des trois régions, mais pour l'ensemble des instances des intérêts des jeunes au niveau des 12 régions dans les prochains mandats ;
- Le caractère participatif adopté dans l'élaboration de ces supports. En effet, les entretiens révèlent l'implication forte des membres des instances dans la concertation pour l'élaboration des supports ;

- Le focus mis sur les supports vu l'impossibilité de mettre en œuvre des actions qui sont impactées par la situation sanitaire (comme par exemple les actions de coopération Sud-Sud et triangulaire).

D'une manière spécifique, et en plus de l'élaboration d'un guide de création, fonctionnement et opérationnalisation des instances consultatives chargées des intérêts des jeunes, le programme AGORA II a élaboré un guide de création, de fonctionnement et d'opérationnalisation des instances des affaires économiques avec les mêmes standards en matière de qualité. Ces guides ont été diffusés sur le site et la page Facebook de la DGCT et ont été partagés avec les acteurs clés au niveau des 12 régions lors de l'atelier national organisé à Marrakech le 13 et 14 décembre 2021. Ainsi, les entretiens conduits auprès des membres des anciennes instances et des acteurs présents lors de l'atelier national et la vérification des guides (format papier) illustrent cette performance.

*Pour moi, il s'agit d'un document de référence pour la création et l'opérationnalisation des instances conformément à la loi organique 111.14. J'invite les partenaires du projet à partager ce document en format papier avec l'ensemble des membres des conseils pour généraliser la compréhension. Citation d'un fonctionnaire au niveau d'une région rencontré lors de l'atelier national de Marrakech.*

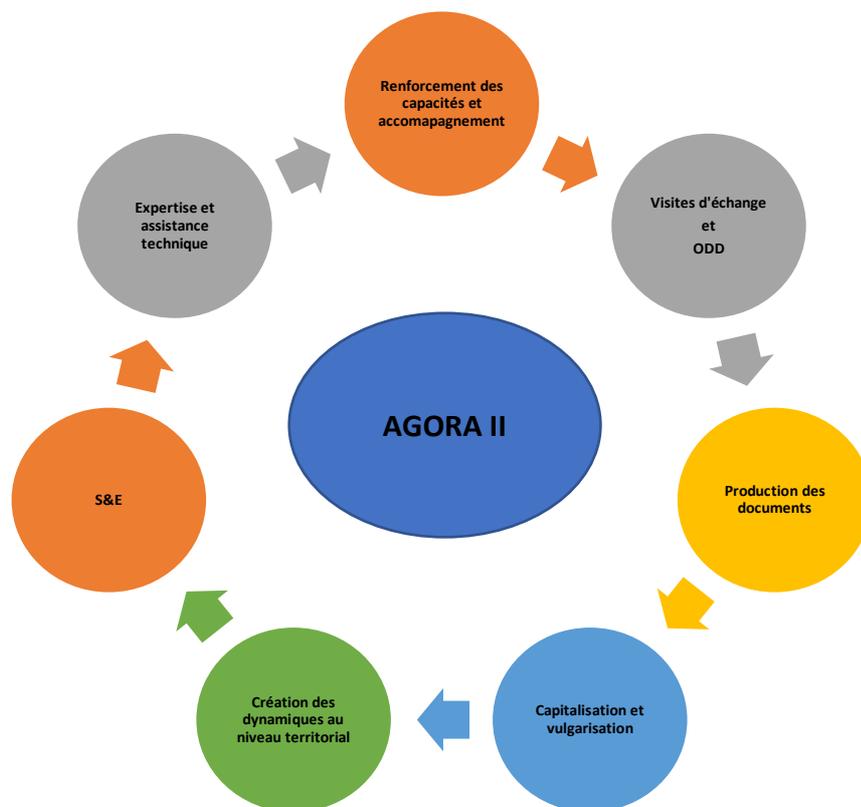
Durant la mission de l'évaluation, les partenaires du projet ont commencé l'élaboration des supports promotionnels pour les activités du projet et les documents de capitalisation des acquis et les résultats de l'appui aux instances au niveau des trois régions.

En guise de conclusion, le projet qui porte sur l'appui des instances a constitué une opportunité pour les partenaires du projet pour compléter les interventions du programme AGORA II. Ainsi, l'importance de ce projet complémentaire réside dans le travail avec l'ensemble des parties prenantes des instances au niveau des régions, la production des documents utiles à l'ensemble des instances dans les prochains mandats (jusqu'à la modification de la loi organique) et au niveau de la vulgarisation et le partage des acquis au niveau national. Toutefois, la performance des instances consultatives nécessite, en plus de la disposition des documents de référence, l'acceptation et l'implication des élu-e-s, la mise à la disposition des instances des ressources pour mener à bien leurs missions et la recherche des mesures et mécanismes pour garantir la continuité et la durabilité travail des instances (l'archive par exemple).

### **3.4 Analyse thématique des contributions du programme AGORA II et de sa mesure complémentaire**

Dans cette section, il sera question de présenter une analyse thématique des succès du programme AGORA II. Dans ce sens, la réussite du programme AGORA II est perçue au niveau des thématiques présentées dans le schéma suivant :

Figure 11 : Analyse thématique



Source : Elaboration propre en fonction des constatations de l'évaluation

Les réussites du programme AGORA II et sa mesure complémentaire renvoient aux éléments suivants :

- Renforcement des capacités de plusieurs acteurs au niveau central (DGCT) et territorial (cadres, élues et membres des instances au niveau des régions) dans des domaines très intéressants et en forte relation avec les compétences des régions (localisation des ODD, MPO, lois organiques et rôles des acteurs au niveau territorial) ;
- Visites d'échange et ODD : Dans un souci de capitaliser sur les bonnes pratiques et de les approprier par les acteurs au niveau central et territorial, des visites d'échanges ont été organisées en 2018. Ainsi, conformément aux avantages comparatifs du PNUD, le programme AGORA II a donné une grande importance aux ODD à travers le renforcement des capacités des acteurs autour de ces objectifs ;
- Production des documents : Des documents de références ont été élaborés dans le cadre du programme comme par exemple les guides de création, de fonctionnement et d'opérationnalisation des instances et le règlement intérieur ;
- Capitalisation et vulgarisation : Plusieurs spots vidéo (plus de 20) ont été élaborés et diffusés sur les sites et les réseaux sociaux. Dans ce sens, les rapports rapportent plus de 700 000 vues sur Facebook des documents depuis mars 2021 ;
- Création des dynamiques au niveau territorial : La démarche adoptée par les partenaires clés dans le lancement et la mobilisation des acteurs au niveau des régions autour du projet complémentaire a permis d'initier des dynamiques soutenues par les Walis et les présidents des régions ;
- Suivi et Evaluation : La volonté d'institutionnaliser la fonction S&E au niveau des directions de la DGCT

- Expertise et assistance technique : L'importance des assistances techniques lancées en 2021 auprès de quelques directions métiers de la DGCT.

#### 4. EFFICIENCE DU PROGRAMME AGORA II

Le critère EFFICIENCE sert à analyser l'adéquation des ressources (financières, humaines et techniques) mobilisées dans le cadre du projet avec les produits et effets attendus. Les allocations financières selon les produits et les années de mise en œuvre en comparant les budgets mobilisés et consommés réellement et en justifiant les écarts. Il sert en dernier à juger l'adéquation des réponses des structures de gestion aux contraintes organisationnelles, techniques et de suivi-évaluation.

**QE6 (Efficience) : Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines, financières et administratives mobilisées dans le cadre du projet et l'application des politiques, procédures et outils a-t-elle favorisé ou au contraire entravé l'atteinte des résultats attendus ?**

##### Résumé de la réponse

*Sur le plan financier, le programme AGORA II démontre de bonnes performances. En effet, l'analyse de l'exécution financière révèle l'absence de l'argent gâché et la bonne affectation des ressources financières dans les actions les plus prioritaires par rapport aux orientations des partenaires et des changements dans le contexte.*

*La performance de la gestion financière du programme est perçue aussi au niveau du ratio des frais de gestion par rapport aux budgets consommés dans la mise en œuvre des activités (un pourcentage de 32% qui cadre bien avec les standards internationaux).*

*Au niveau des ressources humaines, l'UGP est performante. Ainsi, les expertises mobilisées dans le cadre du programme sont adéquates par rapport aux exigences des missions et attentes des groupes cibles.*

*La flexibilité, la confiance partagée et la bonne communication entre les partenaires ont contribué à la maximisation de la réussite du programme.*

*En matière de reporting, de suivi et évaluation et de gestion, le programme est performant. Toutefois, le manque d'implication des groupes cibles dans le suivi et évaluation, l'absence des pages sur les réseaux sociaux spécifiques au programme et le besoin d'un système de gestion de l'information produite dans le cadre du programme rend l'appréciation de l'efficience partiellement difficile.*

#### 4.2 Analyse de la planification financière du programme AGORA II lors de la conception (selon le Prodoc)

Le programme AGORA II repose sur le principe de co-financement. En effet, lors de la conception du programme, les partenaires ont estimé que la mise en œuvre du programme nécessite un budget de 986 740,00 USD. Ce budget est composé de la contribution de la DGCT à hauteur de 40.53% (soit 400 000,00 USD), le PNUD avec 100 000,00 USD (soit 10.13%) et la Mairie de Barcelone à hauteur de 4,51% (soit 44 528,64 USD). Ainsi, le programme prévoit la mobilisation d'une somme de 442 211,36 USD (44,81%) auprès des autres bailleurs de fonds.

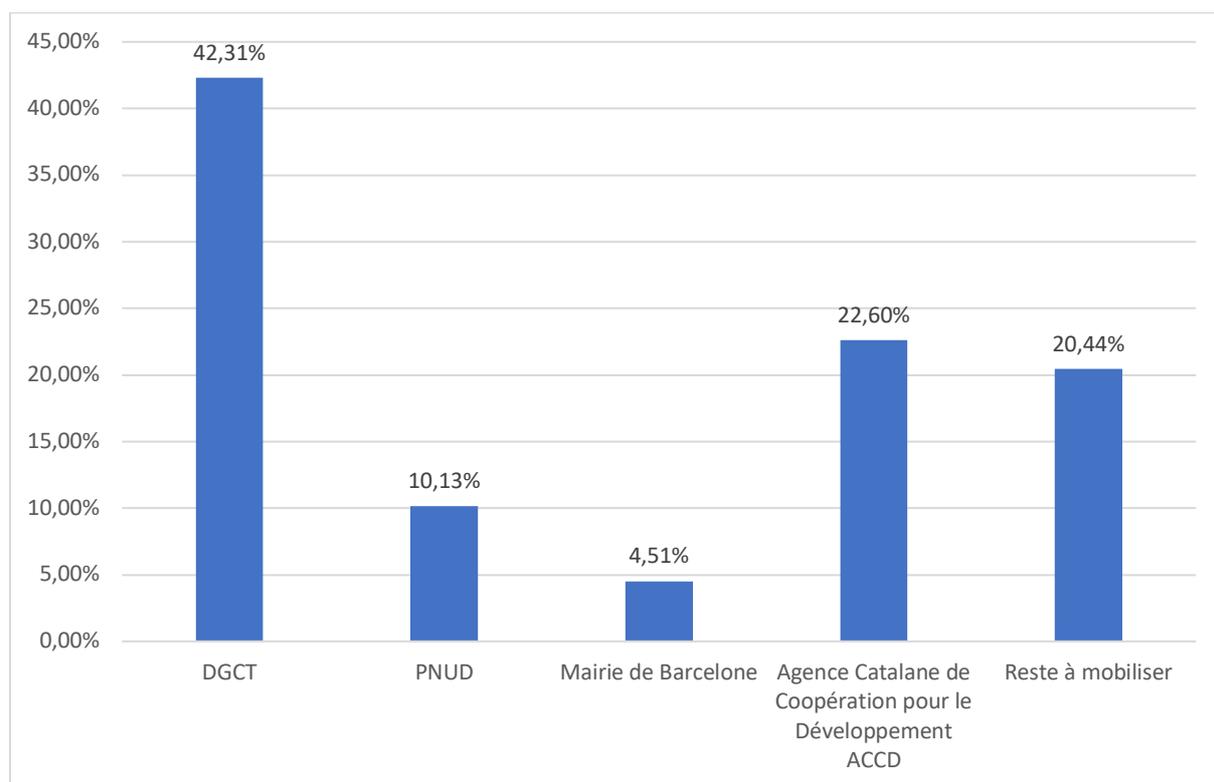
En 2019, les partenaires du programme ont réussi à la mobilisation d'un financement de 222 965,44 USD (22,60%), auprès de l'Agence Catalane de Coopération pour le Développement (ACCD). Selon cette configuration le tableau ci-après présente la contribution financière des partenaires :

**Tableau 12 : Répartition de la contribution financière des partenaires**

Financier	Montant en USD	Montant en %
DGCT	417 523,00	42,31%
PNUD	100 000,00	10,13%
Mairie de Barcelone	44 528,64	4,51%
Agence Catalane de Coopération pour le Développement ACCD	222 965,44	22,60%
<b>Total des ressources mobilisées en USD</b>	<b>785 017,08</b>	<b>79,56%</b>
<b>Reste à mobiliser</b>	<b>201 722,92</b>	<b>20,44%</b>
<b>Budget total du projet en USD</b>	<b>986 740,00</b>	<b>100,00%</b>

Source : Prodoc AGORA II

**Figure 12 : Répartition du budget par financier**



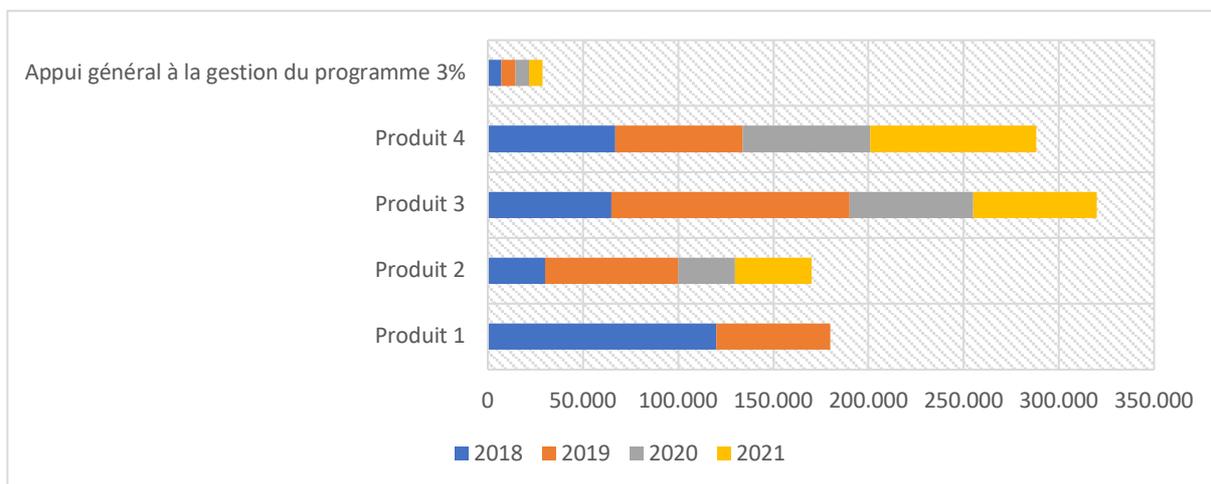
Source : Prodoc AGORA II

Lors de la planification, les partenaires du programme AGORA II ont intégré une répartition par produit pour le programme AGORA II initial, par résultat pour le projet complémentaire et par année de mise en œuvre. Les tableaux suivants résument cette répartition financière selon les documents des projets.

**Tableau 13 : Répartition annuelle et par produits des budgets estimatifs du programme AGORA II initial**

	Echéancier/Budget/USD par année et produit				Total	%
	2018	2019	2020	2021		
Produit 1	120 000	60 000	0	0	180 000	18,24%
Produit 2	30 000	70 000	30 000	40 000	170 000	17,23%
Produit 3	65 000	125 000	65 000	65 000	320 000	32,43%
Produit 4	67 000	67 000	67 000	87 000	288 000	29,19%
Appui général à la gestion	7 185	7 185	7 185	7 185	28 740	2,91%
<b>Total Général Budget</b>	<b>289 185</b>	<b>329 185</b>	<b>169 185</b>	<b>199185</b>	<b>986 740</b>	<b>100,00%</b>

Source : Document du projet AGORA II

**Figure 13 : Répartition financière (coûts estimatifs lors de la planification)**

Source : élaboration propre

L'analyse de la répartition financière du budget par produit lors de la planification financière du programme démontre l'importance accordée aux produits 3 et 4. Ainsi, les frais de gestion prévisionnelle ne dépassent pas 32,1 % (produit 4 et appui à la gestion du programme). Le taux prévisionnel pour la gestion du programme démontre une performance et rejoint les standards internationaux en matière de gestion du programme (moins de 35%). La manière adoptée dans la gestion du programme et le développement du projet complémentaire en 2019 reflète l'importance d'analyser l'exécution financière en fonction de la capacité du projet d'exécuter les budgets prévisionnels lors d'élaboration des PTA (en analysant l'écart entre le budget planifié au niveau des PTA et exécuté réellement).

Selon les entretiens avec les partenaires clés du programme et l'UGP, les ressources financières allouées au programme sont sensiblement suffisantes pour l'atteinte des effets escomptés et la réalisation des quatre produits du programme, malgré la non mobilisation de plus de 20% du budget global.

### 4.3 Analyse de l'exécution financière du programme par PTA

Avant d'entamer la présentation des allocations financières par PTA, il faut mentionner que le reliquat enregistré dans l'année est pris en considération dans la planification budgétaire de l'année suivante.

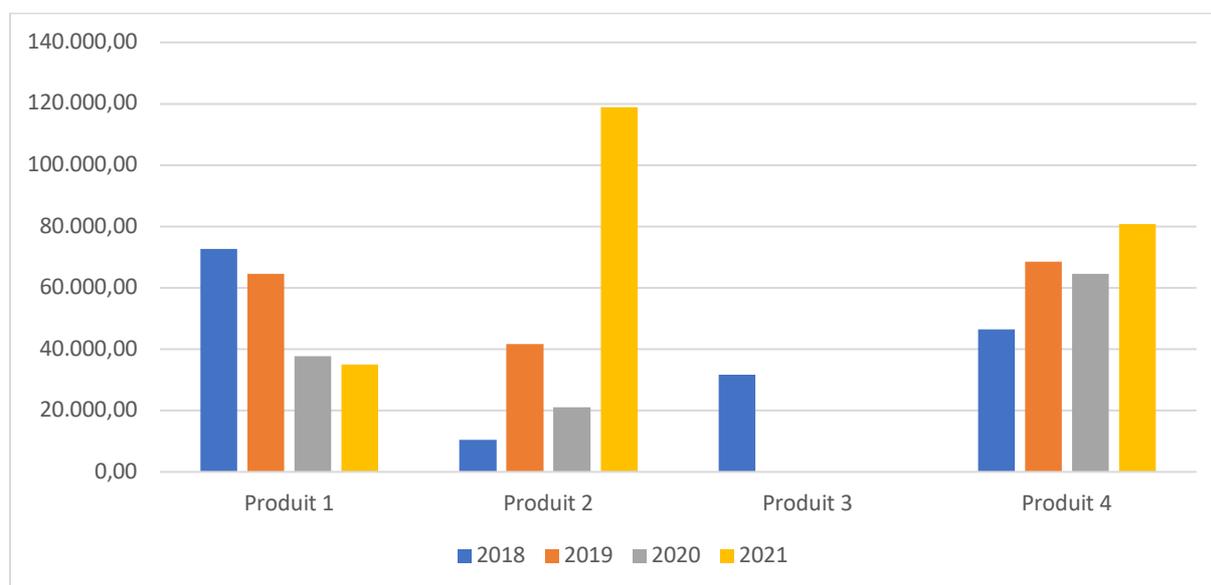
Ainsi, les ressources financières affectées aux PTA s'avèrent importantes en 2018 où elles représentent 33.78 % du budget total, soit 624 175 USD. Les autres années se répartissent les 2/3 restant avec une proportion de 19.19% en 2017 et 24.44% en 2020, soit 354 576 USD et 451 529 USD respectivement. Les chiffres de 2019 se situent entre ces deux tranches avec 22.60%.

**Tableau 14 : Allocations financières par PTA**

Produit	Budget planifiés en USD			
	2018	2019	2020	2021
<b>Produit 1</b>	72 700,00	64 466,00	37 644,00	35 038,00
<b>Produit 2</b>	10 500,00	41 715,00	21 100,00	118 900,00
<b>Produit 3</b>	31 650,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produit 4</b>	46 469,00	68 600,00	64 655,00	80 695,00
<b>Total PTA</b>	<b>161 319,00</b>	<b>174 781,00</b>	<b>123 399,00</b>	<b>234 633,00</b>

Source : PTA 2018,2019,2020 et 2021

**Figure 14 : Allocations financières par PTA**



Source : PTA 2018,2019,2020 et 2021

Concernant les écarts entre les allocations financières et les consommations par PTA ils se présentent comme suit :

**Tableau 15 : Taux de déboursement par PTA du programme AGORA II**

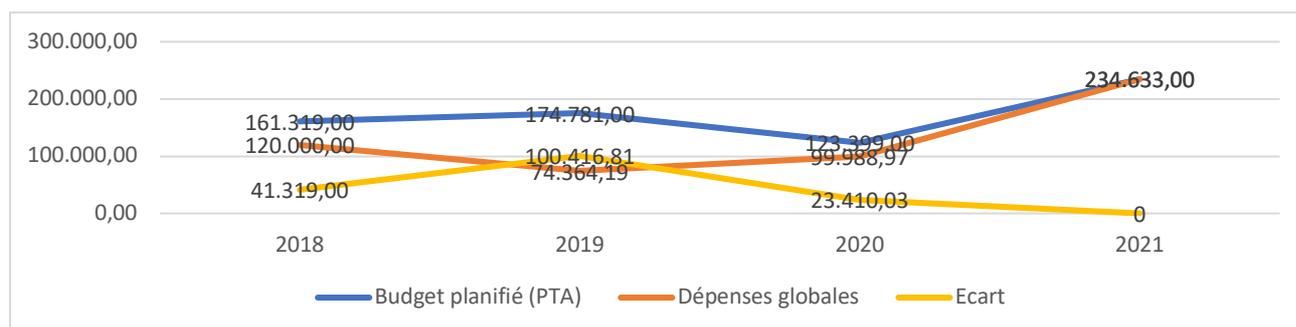
Produits	2018		2019		2020		2021
	Budget planifié PTA	Dépenses	Budget planifié PTA	Dépenses	Budget planifié PTA	Dépenses	Budget planifié PTA
<b>P1</b>	72 700,00	60 000,00	64 466,00	8 602,45	37 644,00	28 670,61	35 038,00
<b>P2</b>	10 500,00	10 000,00	41 715,00	6 782,58	21 100,00	10 701,31	118 900,00
<b>P3</b>	31 650,00	25 000,00	0	0,00	0	0,00	0
<b>P4</b>	46 469,00	25 000,00	68 600,00	58 979,16	64 655,00	60 617,05	80 695,00
<b>Total</b>	<b>161 319,00</b>	<b>120 000,00</b>	<b>174 781,00</b>	<b>74 364,19</b>	<b>123 399,00</b>	<b>99 988,97</b>	<b>234 633,00</b>

Source : Revues annuelles 2018, 2019 et 2020

**Tableau 16 : Analyse des écarts**

	PTA Global	Dépenses globales	Taux d'exécution	Ecart	% écart
<b>2018</b>	<b>161 319,00</b>	<b>120 000,00</b>	74%	41 319,00	26%
<b>2019</b>	<b>174 781,00</b>	<b>74 364,19</b>	43%	100 416,81	57%
<b>2020</b>	<b>123 399,00</b>	<b>99 988,97</b>	81%	23 410,03	19%

Source : Revues annuelles 2018, 2019 et 2020

**Figure 15 : Analyse des écarts**

Source : Revues annuelles 2018, 2019 et 2020

Le taux de déboursement des allocations financières du programme selon les années d'exécution est irrégulièrement réparti : L'année 2019 affiche un taux de déboursement faible 43%. Les trois autres années sont caractérisées par des taux de déboursement élevés notamment pour l'année 2020 où il a atteint 81%. Pour l'année 2018, ce taux est de 74%. Néanmoins, les responsables du programme au niveau du PNUD, ont déclaré que les allocations budgétaires de 2021 sont engagées et que le taux de déboursement sera de 100%. Sans oublier que la pandémie a constitué une contrainte supplémentaire à l'exécution des activités du programme. Elle a contraint ce dernier à annuler des activités et a substitué d'autres à celles planifiées, mais très difficile à mettre en œuvre en respectant les consignes de distanciation liées à la propagation de Covid-19.

#### 4.4 Efficience de l'usage des ressources humaines du programme

Pour assurer la bonne exécution des actions du programme, les deux partenaires ont démontré une grande motivation et implication durant toutes les années de mise en œuvre du programme. En plus de l'implication des partenaires, l'UGP a été performante pour la réussite et la traduction des orientations et recommandations des partenaires en action. Les entretiens avec les parties prenantes montrent le professionnalisme de cette UGP en matière de gestion, de communication et de mobilisation des acteurs.

L'évaluation souligne aussi le recours à des consultant-e-s, formateurs, expert-e-s et des cabinets spécialisés pour la mise en œuvre des activités qui nécessitent des expertises bien précises. Les entretiens avec les parties prenantes révèlent la performance et l'adéquation des profils mobilisés dans le cadre du programme avec les résultats recherchés et les attentes des groupes cibles.

#### 4.5 Communication et visibilité du programme AGORA II

En matière de communication et visibilité du programme AGORA II, l'évaluation note les éléments suivants :

- Une bonne communication et des bonnes relations entre les partenaires clés ;

- Production des documents fiables pour la vulgarisation et la communication autour du programme ;
- Lancement du programme au niveau national et de la mesure complémentaire au niveau des trois régions ciblées. En effet, lors des ateliers de lancement, les acteurs clés au niveau de la région sont fortement mobilisés ;
- La simplicité des spots et documents de vulgarisation produits (des schémas et des illustrations) assurant une forte compréhension du programme;
- La communication autour du programme AGORA II et des réalisations au niveau des sites des partenaires et des réseaux sociaux. Cependant, l'évaluation note le manque des pages sur les réseaux sociaux spécifiques au programme ;
- Le manque de la recherche scientifique autour des thématiques ciblées par le programme AGORA II.

#### 4.6 Suivi et évaluation

En matière de suivi et évaluation (S&E), la mission d'évaluation note l'importance des mesures prises en compte par les partenaires pour assurer le bon déroulement du programme et son suivi d'une manière efficace et constructive. En effet, les revues annuelles et mi-annuelles et les retraites du PNUD ont constitué des bonnes mesures pour garantir la réflexion, le bon déroulement, et la concertation autour du programme.

Les entretiens avec les partenaires clés démontrent aussi que la fonction S&E est assurée par l'UGP. Ainsi, les données produites dans le cadre du S&E alimentent aussi le reporting autour de CPD du PNUD et de l'UNDAF 2017-2021. Cependant, il est constaté que les groupes cibles ne sont pas catégoriquement impliqués dans le suivi et évaluation du programme AGORA II.

En matière du reporting, et malgré l'absence d'un système de gestion de l'information et de l'archivage, les rapports et les documents produits autour du programme AGORA II rapportent très bien les réalisations du programme.

A partir de ces éléments, il est important d'intégrer dans les rapports annuels le suivi des indicateurs du programme, de reprendre la même logique et la structure du projet et la mise en place d'un Système de Gestion de l'Information (SGI) accessible à l'ensemble des parties prenantes de la régionalisation avancée et qui regroupe l'ensemble des documents et supports produits dans le cadre du programme AGORA II.

### 5. DURABILITE DES ACQUIS DU PROGRAMME AGORA II

Le facteur durabilité est important dans le cycle de chaque projet. Dans cette section, nous nous occupons des mécanismes créés par le projet pour assurer la durabilité de ses effets et comment les acteurs impliqués et les bénéficiaires se sont appropriés les thématiques abordées par le programme AGORA II ? Et quelles sont les synergies créées par le programme entre les intervenants clés au niveau central et régional ? Ainsi, l'analyse de la durabilité porte sur l'identification des risques financiers, institutionnels et au maintien des résultats du programme à long terme.

**QE7 (Durabilité) : Dans quelle mesure le projet a-t-il pu soutenir les partenaires, dans l'établissement de mécanismes pour assurer l'appropriation et la durabilité des acquis et effets de ses interventions ? Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, au maintien des résultats du projet à long terme ?**

#### 5.1 Résumé de la réponse

*La durabilité du programme AGORA II renvoie à la bonne appropriation de l'importance d'accompagnement des processus de la régionalisation avancée à travers : i) le renforcement des*

*capacités, ii) le transfert de compétences et iii) la standardisation des outils de la mise en pratique des dispositions de cette organisation territoriale (la régionalisation avancée conformément aux dispositions de la constitution de 2011 et aux lois organiques relatives aux collectivités territoriales). Ainsi, plusieurs actions ont été appuyées dans le cadre d'AGORA II qui visent la contribution dans cette orientation stratégique comme par exemple, les guides et les supports élaborés, le taux de renforcement des capacités, les thématiques abordées et l'adoption d'une approche qui regroupe les cadres au niveau central et des cadres territoriaux dans l'ensemble des activités du programme.*

*Malgré la situation pandémique marquée par la propagation de Covid-19 durant une bonne partie de cycle de vie du programme AGORA II, ce dernier a réussi dans la création des dynamiques au niveau territorial (région) de réflexion autour de l'importance de chaque acteur dans la concrétisation et la réalisation des objectifs de la régionalisation avancée. Toutefois, les faiblesses en matière d'implication des acteurs de la société civile d'une manière transversale dans le programme rendent l'appréciation de la durabilité des dynamiques difficile (à l'exception de la représentativité des OSC au niveau des instances consultatives, le programme ne prévoit aucune mesure d'implication des OSC dans ses actions).*

## 5.2 Appropriation des partenaires et des acteurs territoriaux des acquis du programme AGORA II

L'analyse de l'appropriation des acquis du programme AGORA II par les acteurs sera abordée à deux niveaux : Un premier qui renvoie à l'appropriation du partenaire institutionnel et le deuxième niveau s'intéresse à l'identification des éléments de l'appropriation des acquis du programme par les acteurs au niveau territorial.

### Niveau 1 : Appropriation nationale et du partenaire institutionnel :

Avant d'aborder la question de l'appropriation, il est primordial de clarifier deux éléments essentiels : i) la question de l'appui de la régionalisation avancée est une question préoccupante pour le pouvoir public au Maroc. Aussi, dans la mobilisation nationale autour de ce paradigme qui représente une nouvelle approche d'appréhender les mécanismes de responsabilisation des acteurs au niveau national, régional et local (voir citation à côté). Ainsi, la discussion de l'appropriation s'intéresse aux mesures prises pour la bonne concrétisation de cette régionalisation avancée. ii) L'analyse de l'appropriation du partenaire institutionnel des acquis du programme nécessite de prendre en considération la place de la DGCT dans le cadre du programme. En effet, la DGCT démarque une présence forte dans le programme AGORA à travers les éléments suivants :

*« La DGCT perçoit la régionalisation avancée n'est pas seulement comme une orientation stratégique, mais comme une approche globale, un nouveau paradigme qui nécessite la mobilisation de l'ensemble des acteurs institutionnels, territoriaux et associatifs pour la réussite de cette approche » citation collectée lors de l'évaluation novembre 2021*

- a. Mobilisation dans le cadre du comité de pilotage pour le développement du programme ;
- b. Implication forte dans l'identification des actions du programme à travers le recueil des besoins et propositions de l'ensemble des directions métiers au niveau de la DGCT ;
- c. Contribution financière de la DGCT dans le programme ;
- d. La mobilisation des ressources humaines et techniques, non prévues initialement, dans le cadre du programme ;
- e. Le principe de l'exécution nationale selon lequel la DGCT assure le pilotage du programme à travers l'implication de la direction de la planification au niveau

- de la DGCT dans le pilotage et la gestion du programme (le gouverneur directeur de la planification assure le rôle de directeur national du projet, la cheffe de du service d'Appui au Développement Urbain au niveau de la Direction de la Planification et du Développement Territorial assure le rôle de la coordinatrice nationale) ;
- f. Réflexion au niveau de la DGCT autour d'assurer une bonne articulation entre la déconcentration et la décentralisation ;
  - g. Le nouveau modèle de développement qui préconise de mettre en place la convergence entre les acteurs territoriaux ;
  - h. L'implication effective des responsables des autorités au niveau territorial pour le bon déroulement du programme.

## Niveau 2 : Appropriation des acquis du programme AGORA II :

Les deux éléments évoqués en haut démontrent l'importance et la place accordée à la régionalisation avancée au niveau du Maroc. Ainsi, l'analyse documentaire et les résultats des entretiens conduits auprès des acteurs clés dévoilent la bonne appropriation des acquis du programme AGORA II à travers :

- 1) La prise en compte de l'importance de l'approche complémentaire qui repose sur le renforcement des capacités des cadres au niveau central et territorial, la production des supports d'action et la capitalisation des processus d'intervention et l'accompagnement des instances et des élu-e-s pour pouvoir initier des changements et transformations importantes au niveau de la gouvernance et la démocratie participative.
- 2) L'utilisation des acquis des formations. En effet, des cadres rencontrés lors de la mission d'évaluation déclarent que les acquis des formations (MPO, localisation des ODD, etc.) ont été utilisés dans l'élaboration des plans d'actions et dans l'orientation de quelques interventions.
- 3) La prise en compte de l'importance de l'appui des instances au début des mandats des conseils territoriaux.
- 4) L'implication des autorités au niveau territorial.
- 5) Les avis positifs et les besoins identifiés lors de la mission d'évaluation pour continuer l'accompagnement et la concrétisation des chantiers lancés dans le cadre d'AGORA II.
- 6) Le travail accordé à l'appui de la contractualisation et les changements dans le projet pour s'adapter avec les nouveaux besoins.

*Pour des responsables au niveau central « les collectivités territoriales actuellement sont des écoles de la démocratie » citation collectée lors de la mission terrain.*

D'une manière générale, l'évaluation note la présence des risques qui peuvent impacter d'une manière négative cette appropriation. Ces risques sont : i) l'intention des rôles qui renvoie à la non appropriation des rôles et des intérêts de la présence des instances consultatives par quelques conseils des régions, ii) les difficultés en relation avec l'adoption d'une approche pluri-acteurs au niveau des régions sans l'appui du programme AGORA, iii) la fragilité et les intérêts politiques de quelques membres des instances consultatives qui impactent d'une manière négative toute initiative de positionnement des instances et iv) la manière avec laquelle les membres et des présidents des instances sont nommés.

### 5.3 Renforcement des capacités

Dans le cadre du programme AGORA II, une attention particulière a été mise sur la capacitation des parties prenantes de la régionalisation avancée au niveau central et territorial. Ainsi, les formations, les visites d'échange et l'accompagnement proposés dans le cadre du programme AGORA II se sont focalisées sur des thématiques, identifiées d'une manière participative, autour de la régionalisation avancée.

Dans le cadre du programme AGORA II, des formations ont été réalisées qui visent le renforcement de leadership et l'autonomisation des femmes élues au niveau des conseils régionaux. Selon les femmes formées et les formateurs, les bénéficiaires ont acquis des compétences et capacités dans la prise de parole en public, la connaissance parfaite des rôles et responsabilités des élu-e-s au niveau des CT. Toutefois, une femme élue rencontrée dans le cadre de cette évaluation a décidé de ne pas se présenter aux élections de 2021. Cette décision, selon elle, est basée sur le manque de visibilité par rapport à la place des femmes dans les conseils territoriaux.

En plus des formations qui s'adressent aux femmes élues, le programme AGORA II a assuré des formations de grande importance autour du Management Par Objectif (MPO) et localisation des ODD. Ces formations ont impliqué des cadres au niveau de la DGCT et au niveau des régions (notamment les directeurs généraux des services). Les cadres rencontrés soulignent l'importance des formations par rapport à leurs interventions et mentionnent l'utilisation des acquis de la formation dans leurs tâches et responsabilités. Toutefois, le rythme et caractère périodique de réalisation des formations (une à deux sessions maximum) rendent l'appréciation de la durabilité des acquis difficile.

La mission de l'évaluation dévoile aussi l'importance des visites d'échanges organisées à Venise et Barcelone dans l'appropriation des acquis et la capitalisation des bonnes pratiques en relation avec les ODD. Ces visites ont été l'occasion pour les cadres notamment des régions mobilisées d'acquérir et de s'approprier des modalités nouvelles d'interventions. Cependant, le non développement des partenariats avec les zones visitées et l'absence d'un document qui retrace les critères de choix des villes concernées par les visites d'échange rendent l'appréciation très variable.

### 5.4 Mesures spécifiques de pérennité des acquis du projet

Sur le plan spécifique, le programme a mis en place un ensemble de mesures pour assurer la durabilité de ses effets. Ces mesures sont en relation avec les outils élaborés dans le cadre du programme et en relation avec les synergies créées entre les acteurs clés au niveau territorial.

Pour les mesures mises en place dans le cadre du programme : Durant la période de mise en œuvre du programme AGORA II, les partenaires clés ont accordé une grande importance à la durabilité des acquis du programme à travers la production des supports/outils qui seront utilisés par les parties prenantes des collectivités territoriales au Maroc. Ainsi, ces supports sont en relation avec les éléments suivants (déjà discutés dans le critère efficacité) :

- Vulgarisation des nouvelles dispositions juridiques des 3 lois organiques relatives aux collectivités territoriales (L.O 111-14, 112-14, 113,14), à travers la production et la diffusion dans les des spots vidéo (ces spots vidéo sont disponibles sur le site de la DGCT et sur des réseaux sociaux).
- Capitalisation sur les réalisations et acquis à travers la production d'un guide qui porte sur l'ensemble des procédures facilitant les actions de création, de fonctionnement, d'opérationnalisation et de suivi des instances consultatives jeunesse.
- Elaboration d'un guide relatif aux instances consultatives régionales chargées de l'étude des affaires régionales à caractère économique qui facilite davantage la raison d'être de cette

instance ainsi que son processus de création, de fonctionnement, d'opérationnalisation et de suivi de ses travaux.

- Elaboration, selon une approche participative, (implication forte des instances au niveau de la région de l'Oriental, de Beni Mellal-Khénifra et de Marrakech-Safi) des règlements intérieurs des instances consultatives chargées des intérêts des jeunes et des affaires économiques.

Les entretiens avec les experts, les responsables du programme et les membres des instances démontrent l'intérêt accordé aux documents et la prédisposition de ces parties prenantes pour l'utilisation de ces documents pour le bon fonctionnement des instances du mandat en cours (2021-2026).

Pour les synergies, la manière adoptée dans l'intervention dans le programme AGORA II d'une manière globale et dans la mesure complémentaire en particulier a permis aux partenaires clés d'initier des synergies et des processus de collaboration au niveau territorial. Cette synergie est perçue dans la mobilisation des acteurs territoriaux, en commençant par les Walis, les présidents et conseils des régions et les membres des instances autour des actions mises en place par le programme. Toutefois, le recours au format en ligne pour la mise en place des actions du projet durant la crise sanitaire et l'arrivée des nouveaux bureaux au niveau des régions (après les élections de septembre 2021) ont impacté cette dynamique des acteurs au niveau des régions.

## 6. VALEUR AJOUTEE ET ORIENTATION VERS L'IMPACT

**QE8 (La valeur ajoutée) Quelle est la valeur ajoutée apportée par les partenaires en matière de la mise en œuvre des nouvelles compétences de la régionalisation avancée? et quels sont les avantages comparatifs du projet ?**

### 6.1 Résumé de la réponse

*Le programme AGORA II constitue une bonne opportunité pour les acteurs territoriaux pour s'impliquer davantage dans des thématiques nouvelles, le développement des expertises et la participation active dans la production des supports contextualisés pour le bon fonctionnement des instances. Ainsi, l'approche adoptée qui repose sur le renforcement des liens entre le central et le territorial a participé dans la transformation de ces valeurs ajoutées à des orientations vers l'impact qui nécessitent de continuer l'appui pour l'atteinte des finalités.*

### 6.2 Valeur ajoutée et orientation vers l'impact du programme AGORA II

Avant d'entamer la réponse à la question d'évaluation, il est important de clarifier qu'il ne s'agit pas d'une évaluation d'impact des actions du programme AGORA II, vu le temps et les efforts demandés pour la conduite de l'évaluation d'impact. Mais il s'agit de démontrer la valeur ajoutée du programme, les effets et les orientations vers le changement pour la bonne appropriation des dispositions de la régionalisation avancée par les concernés. Dans ce sens, l'évaluation a identifié les dimensions citées ci-après et qui démontrent la grande valeur ajoutée du programme AGORA II :

- **Mobilisation des acteurs au niveau territorial** : D'après les entretiens, le programme AGORA joue le rôle d'un catalyseur de la mobilisation des acteurs au niveau central et territorial. Cette mobilisation est le résultat de la présence forte de la DGCT, de l'implication de l'ensemble des parties prenantes dans la réflexion, la mise en œuvre et la proposition des alternatifs ;
- **Du global vers le local** : Comme plusieurs projets du SNU, les partenaires clés dans le cadre du programme AGORA II, ont accordé une importance particulière à l'identification et la mobilisation des acteurs au niveau central (DGCT) et au niveau territorial (des régions) pour participer et acquérir des bonnes pratiques en relation avec des thématiques nouvelles

comme le financement des ODD, la mise en pratique des projets visant la contribution directe dans la réalisation des ODD, .... et cela à travers la participation dans des visites d'échange (Venise et Barcelone) ;

- **L'expertise et le travail sur les ODD** : La réalisation des ODD nécessite une expertise en matière de la traduction des ODD en action, la mobilisation et participation des acteurs de développement. Dans ce sens, le programme AGORA II a impliqué plusieurs parties prenantes au niveau central et territorial dans l'appropriation de l'importance de prendre en compte les ODD dans l'intervention et le développement des expertises chez les cadres territoriaux par rapport au ODD ;
- **Vulgarisation et transfert de compétences** : La concrétisation de la régionalisation avancée et la promotion de la démocratie participative dépendent de l'appropriation de l'importance de ce mécanisme par l'ensemble de ses parties prenantes. Dans cette perspective, le programme AGORA II a consacré des efforts considérables pour la production des supports simples (spots vidéo) qui visent la sensibilisation et la clarification des dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales d'une part et des guides opérationnels visant la standardisation et la clarification des rôles des instances au niveau territorial d'autre part ;
- **Participation et fédération** : Dans l'esprit de produire des supports utiles et utilisables par ses parties prenantes, le programme AGORA II a privilégié, dès le départ, le principe de la participation des acteurs (notamment les membres des instances chargées des intérêts des jeunes) dans la production des supports. Dans ce sens, les membres des instances rencontrés au niveau de Beni Mellal-Khénifra et l'Oriental soulignent l'exemplarité du guide de fonctionnement et le règlement intérieur des instances élaborées d'une manière participative dans le cadre d'AGORA II.

En dépit de ces valeurs ajoutées du programme AGORA II qui illustrent une orientation vers des changements dans la clarification des rôles des acteurs et dans l'appropriation des nouvelles compétences nécessaires pour la bonne concrétisation de la régionalisation avancée, le partage des acquis du projet AGORA II nécessite un benchmarking pour multiplier des visites d'échange avec des contextes similaires au contexte organisationnel marocain et le renforcement de la coopération Sud-Sud et triangulaire.

## 7. APPROCHES TRANSVERSALES DU PNUD

**QE9 (Approches programmatiques du PNUD) : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils réussi à intégrer les approches programmatiques du PNUD : GAR, Développement de capacités, Genre, droits humains et les aspects environnementaux dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?**

### 7.1. Résumé de la réponse

*D'une manière générale, le programme AGORA II est développé, mis en œuvre, suivi et évalué selon le principe de la GAR et avec une forte prise en compte du principe de renforcement des capacités. Toutefois, la documentation du programme démontre des limites en matière de reporting autour de la réalisation des résultats attendus (manque des indicateurs de résultats).*

*L'intégration des femmes et des jeunes représente un bon signe de la prise en compte du principe de « ne laisser personne à côté ». Néanmoins, le manque de prise en compte de la vulnérabilité de plusieurs autres groupes (migrants, personnes âgées, etc.) rend l'appréciation relativement confirmée.*

## **7.2. Pris en compte de la GAR dans la conception et la mise en œuvre du programme AGORA II**

L'UNDAF 2017-2021 et le Programme du Pays du PNUD, dans lesquels le programme AGORA II s'inscrit, ont été élaborés selon les principes de la GAR et avec l'implication forte des partenaires institutionnels. Dans le même ordre d'idées, le programme AGORA II a été développé en concertation étroite avec la DGCT pour faire du projet une opportunité pour répondre d'une manière efficace aux attentes et besoins des responsables et cadres de la DGCT qui sont en contact permanent avec le territoire. Ces éléments constituent un premier argument de la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme AGORA II selon la GAR.

Malgré la non construction d'une théorie de changement spécifique pour le programme, la vérification de son cadre logique démontre qu'il est développé en prenant en compte les fondements de la GAR à travers l'identification des résultats attendus et la proposition des actions qui peuvent contribuer d'une manière explicite ou tacite dans l'atteinte des résultats attendus. Toutefois, la documentation élaborée dans le cadre de mise en œuvre du projet, son suivi et évaluation démontrent quelques limites en matière de reporting autour des résultats atteints et autour de la contribution du programme dans la réalisation des effets de l'UNDAF. Cette limite est le résultat du manque d'indicateurs qualitatifs au niveau des résultats.

## **7.3. Pris en compte du principe de développement des capacités (DC) dans la conception et la mise en œuvre du programme AGORA II**

Le Maroc est un pays à revenu intermédiaire haut, qui dispose des ressources et des capacités pour initier le changement et la transformation sociétale. Dans ce sens, et prenant en compte le principe de l'efficacité de l'aide, le rôle des agences des Nations Unies est de coopérer avec les acteurs de développement du Maroc pour l'atteinte des objectifs initialement définis par le pouvoir public au Maroc. A partir de là, les agences du SNU motivées par ces avantages comparatifs donnent une grande importance à la proposition des actions de renforcement des capacités.

Le programme AGORA II s'inscrit dans cette logique, il est basé essentiellement sur le renforcement des capacités des acteurs de la régionalisation avancée. Ce renforcement est traduit à travers la mise en place des actions en relation avec la formation, les visites d'échange, la production des supports et guides, l'accompagnement et l'encadrement.

Dans le cadre de ces actions de renforcement des capacités, plusieurs parties prenantes rencontrées lors de la mission d'évaluation estiment qu'elles ont acquis des nouvelles compétences et ont renforcé leurs capacités grâce aux actions d'AGORA II.

## **7.4. Transversalité du genre et approche droits humains dans le cadre d'AGORA II**

L'évaluation de l'intégration de l'approche genre et droits humains dans le projet repose sur la vérification des degrés d'intégration de ces deux approches transversales dans la conception, la mise en œuvre et le suivi et évaluation du projet, sur la compréhension du Genre et Droits Humains (DGH) par les gestionnaires et les partenaires impliqués dans les différentes phases du projet.

Pour la compréhension du Genre et Droits Humains, les entretiens réalisés démontrent que les personnes chargées de conception et de mise en œuvre du programme au niveau du PNUD et de la DGCT ont des bonnes connaissances relatives aux concepts fondamentaux de GDH. Cela a été traduit à travers la prise en considération des engagements nationaux et internationaux du Maroc en matière d'égalité entre les sexes et des droits humains dans le cadre de la formulation du projet. Cependant,

la connaissance des outils d'intégration de ces approches n'est pas bien reflétée dans le cadre de cette conception.

L'analyse de la prise en compte du principe de l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et droits humains dans le cadre d'AGORA II reflète des résultats mitigés. En effet, lors de sa conception, une grande sensibilité a été accordée à ce principe à travers la prise en compte de la transversalité du genre dans quelques actions (2.1) et la prise en compte de la participation des femmes aux activités du programme (les indicateurs des activités 1.1, 1.2, 3.1, 3.2 et 4.3 du programme initial et 1.2, 1.3 de la mesure complémentaire son désagrégés par sexes). Aussi, une activité a été proposée uniquement aux femmes élues au niveau des 12 régions. Cette formation vise le renforcement de la place occupée par les femmes au niveau des conseils régionaux à travers le renforcement de leadership des élues. Toutefois, cette transversalité du genre dans le cadre d'AGORA II démontre des limites qui sont en relation avec : i) l'approche avec laquelle l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont été prises en compte dans le programme n'est pas une approche basée sur l'évidence scientifique (manque d'analyse du contexte et de justification des objectifs en matière de genre), ii) pas de diagnostic de genre au moment de la conception du programme, iii) manque des objectifs et des résultats bien claires qui visent la réduction des inégalités et iv) manque des rapports genre qui illustrent les contributions du projet en matière de la réduction des inégalités de genre.

En matière de suivi évaluation, l'évaluation note que les bénéficiaires ne sont pas bien impliqués dans le suivi et l'évaluation des actions mises en place (le projet n'a pas procédé à des baromètres annuels de satisfaction).

### **7.5. Principe : Ne laisser personne de côté**

Dans la perspective d'accompagner les pays dans la concrétisation des ODD de l'agenda de 2030, en 2017 le Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUM) a instauré le principe de programmation « ne laisser personne à côté » comme principe général qui unifie les activités de programmation, de formulation de politiques et de plaidoyer des Nations Unies. Ainsi, les résultats de l'évaluation révèlent que le programme AGORA II est pertinent par rapport à ce principe. Cette pertinence est appréciée à travers l'importance accordée par les partenaires clés à l'identification et au ciblage des populations vulnérables dans l'action du programme. En effet, et malgré l'absence d'une analyse détaillée des groupes vulnérables, le programme AGORA II a intégré des actions qui ciblent l'autonomisation et le renforcement de leadership des femmes élues et le renforcement des capacités des jeunes au niveau des régions à travers l'appui particulier des instances chargées des intérêts des jeunes (plusieurs rapports et études rapportent les jeunes et les femmes en tant que des groupes vulnérables).

En dépit de ces dispositions, la question d'inclusion des populations vulnérables mérite encore des efforts de la part des partenaires clés en matière de ciblage des groupes marginalisés et des zones les plus vulnérables à travers la production et l'analyse des données statistiques et l'alignement de l'intervention en fonction des cartes de vulnérabilité.

### **7.6. Conception et mise en œuvre du programme AGORA II selon les aspects environnementaux, de durabilité et de résilience**

L'analyse de la matrice des résultats du programme AGORA II et les entretiens menés avec les parties prenantes démontrent que les éléments d'intégration de la durabilité environnementale et la résilience sont strictement respectés. En effet, dans le cadre des visites d'échange et les actions de formation qui portent sur les ODD, une grande importance a été accordée à l'ODD 11 qui vise à réhabiliter et à planifier les villes, ou tout autre établissement humain, de manière à ce qu'elles puissent offrir à tous des opportunités d'emploi, un accès aux services de base, à l'énergie, au

logement, au transport, espaces publics verts et autres, tout en améliorant l'utilisation des ressources et réduisant leurs impacts environnementaux.

Particulièrement, lors de la visite d'échange à Venise Italie, les participant-e-s ont visité le projet MOSE mis en place en réponse aux problèmes de la montée des eaux et des inondations qui menacent la ville de Venise. A travers cette visite les parties prenantes rencontrées lors de l'évaluation ont acquis des compétences en relation avec l'importance de proposer des projets dans le cadre de la planification territoriale visant la durabilité des villes et la protection de l'environnement.

### **7.7. Principe : Ethique de responsabilité dans le cadre du programme AGORA II**

L'analyse de l'information collectée à travers la revue documentaire et les entretiens avec les parties prenantes révèlent l'importance accordée à ce principe à travers la proposition du programme AGORA II pour le soutien des acteurs concernés au niveau central et territorial dans la mise en œuvre de leurs responsabilités. En effet, l'ensemble des actions d'AGORA II visent le renforcement et la responsabilisation des acteurs concernés pour assurer une bonne concrétisation des dispositions de la régionalisation avancée, de la bonne gouvernance au niveau territorial et d'améliorer la culture du service public.

Sur le plan opérationnel, l'éthique de responsabilité est traduite à travers la présence des acteurs dans la structure de gouvernance du programme et le partage de la responsabilité entre la DGCT (pilotage et coordination) et le PNUD (assurance qualité). Ainsi, dans le souci de l'atteinte des résultats, et le renforcement de l'appropriation au niveau territorial, les partenaires clés ont mobilisé des efforts considérables dans l'implication des acteurs au niveau territorial (autorités locales), instances consultatives, cadres et élu-e-s.

### **7.8. Coopération Sud-Sud et triangulaire**

La DGCT comme le PNDU accordent une grande importance à la coopération Sud-Sud et triangulaire. Dans ce sens, le Maroc a pris depuis longtemps l'initiative de partager les bonnes pratiques et de mettre l'expertise marocaine aux profits des pays africains. Plusieurs exemples illustrent ce propos comme par exemple l'appui accordé au réseau REFELA (réseau des femmes élues au niveau de l'Afrique) et la présence forte du Maroc au niveau de CGLU Afrique, etc. Dans le même ordre d'idées, l'appui de la coopération Sud-Sud est un axe primordial pour le PNUD pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (comme par exemple les efforts du PNUD dans la réalisation des études au niveau du Bassin de Congo par la 4C Maroc).

Dans le cadre d'AGORA II, le document de projet prévoit la mise en place des actions qui entrent dans le cadre de la coopération Sud-Sud, mais, l'ensemble de ces actions n'ont pas été véritablement concrétisées vu les contraintes qui sont liées à la crise sanitaire de Covid-19.

## IV. CONCLUSIONS

<b>N°: C.1</b>	<b>Origine: QE1 et QE7</b>
<p>Pour contribuer aux objectifs du Maroc en matière de renforcement de la démocratie participative, de la concrétisation de la régionalisation avancée et dans la réalisation des ODD, le programme AGORA II constitue une bonne opportunité pour la DGCT, les acteurs territoriaux et les instances consultatives auprès des régions pour s'inscrire dans cette dynamique nationale renforcée par la constitution de 2011 et consolidée par les lois organiques de 2015 relatives aux collectivités territoriales (111.14, 112.14 et 113.14 pour les régions, les provinces/préfectures et pour les communes respectivement). En effet, les actions proposées par le projet démontrent une bonne adéquation avec les orientations stratégiques du pays et rentrent parfaitement dans les agendas des partenaires clés. Cette adéquation est perçue dans le souci de renforcer les capacités techniques et managériales des acteurs clés de la régionalisation avancée (DGCT et administration des régions) et de les impliquer dans un processus de transformation sociétale. Toutefois, la multitude des intervenants et la divergence des rôles, des motivations et des intérêts des acteurs nécessitent le travail sur la mutualisation des efforts et la mise en place des mécanismes permettant de faire de la démocratie participative et la régionalisation avancée des choix stratégiques pour l'ensemble des acteurs concernés.</p>	
<b>N°: C.2</b>	<b>Origine: QE1 et QE5</b>
<p>Le positionnement de la DGCT et les avantages comparatifs du PNUD ont permis le ciblage, la proposition des actions pertinentes et l'intégrité du projet dans les priorités de la DGCT, de l'UNDAF et du CPD du PNUD. Toutefois, le manque des indicateurs qualitatifs au niveau des produits et la concentration sur les indicateurs quantitatifs au niveau des activités rendent l'appréciation des changements initiés par le programme AGORA II variable. Dans ce sens, l'ancrage et l'analyse du contexte devront être complétés par la construction d'une théorie de changement spécifique au projet et la formulation des indicateurs au niveau des résultats pour faciliter la compréhension du projet, l'élaboration des hypothèses vérifiables, le ciblage des acteurs clés et le focus sur les interventions les plus significatives pour développer des projets capables d'apporter des changements à moyen et long terme.</p>	
<b>N°: C.3</b>	<b>Origine: QE2 et QE3</b>
<p>Durant la période de mise en œuvre du programme AGORA II et dans le souci d'assurer une bonne adaptabilité du programme avec les nouveaux besoins et changements dans le contexte (formulation des recommandations lors des assises autour de la régionalisation avancée et la publication de la charte de la déconcentration administrative), des réorientations stratégiques ont été intégrées dans le programme et des choix opérationnels ont été pris. Comme par exemple le passage à la digitalisation de quelques activités pour s'inscrire dans la volonté nationale de la lutte contre la propagation du coronavirus (COVID-19). Toutefois, très peu de mesures sont prises pour assurer une synergie entre le programme et les autres projets qui portent sur les mêmes thématiques au niveau territorial. Dans ce sens, la création de la synergie et le renforcement de la coordination au niveau supérieur (top management des programmes) et inférieur (niveau opérationnel) et la prise du temps au début pour la réflexion autour de la création des passerelles et des ponts de passage entre l'ensemble des programmes et le recours peut-être à la programmation ou la mise en œuvre conjointes sont fortement recommandés.</p>	

<b>N°: C.4</b>	<b>Origine: QE4, QE5</b>
<p>Grâce aux différentes interventions initiées dans le cadre du programme AGORA II et dans le cadre de sa mesure complémentaire, des réalisations importantes ont été rapportées dans le cadre de cette évaluation. Ces réussites sont en relation avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des vidéos sur les lois organiques produites sont diffusées lors des événements nationaux et renforcent les connaissances des élu-e-s des conseils territoriaux, des cadres des collectivités territoriales et des administrations publiques ainsi que les acteurs de la société civile ;</li> <li>• Les acteurs locaux et centraux (22) se sont familiarisés avec l'Agenda 2030 et les ODD et sont sensibilisés sur leur rôle dans la territorialisation et la localisation des engagements internationaux du Maroc ;</li> <li>• Les hauts cadres de la DGCT (76) disposent des outils, méthodes et connaissances pour professionnaliser le capital humain et favoriser la transition institutionnelle de la logique utilisation des ressources à la logique centrée sur la performance et la réalisation des objectifs (Séminaire MPO);</li> <li>• Les acteurs locaux et centraux (14) ont enrichi leurs connaissances et leurs compétences à travers la participation aux échanges internationaux organisés dans le cadre du projet lié aux métiers des régions dans une perspective de réinvestir ses connaissances dans l'amélioration de la gouvernance interne des conseils régionaux.</li> <li>• Les femmes élues des conseils des régions (9/12) sont renforcées dans le rôle de leader féminin influentes et leur positionnement dans les processus de gestion et de prise de décision ;</li> <li>• Le projet renforce les capacités des membres de trois instances consultatives "jeunesse" (Région Marrakech-Safi, Oriental et Béni Mellal Khénifra) pour activer et renforcer leur rôle consultatif au sein du conseil ;</li> <li>• Deux guides méthodologiques sont réalisés selon une démarche participative impliquant les régions et qui permettront aux instances consultatives jeunesse et affaires économiques de disposer des outils et procédures nécessaires à leur fonctionnement ;</li> <li>• Les capacités des cadres de la DGCT sont renforcées en S&amp;E ;</li> <li>• Des expertises de haut niveau ont été mobilisées auprès des directions métiers de la DGCT pour un repositionnement bien assuré ;</li> <li>• Des dynamiques ont été initiées au niveau des régions. Toutefois, la réussite, la durabilité de ces dynamiques et la réalisation des résultats attendus nécessitent la mise en place et la standardisation de la compréhension des rôles des attributions de chaque acteur d'une part et d'autre part de la capacité des parties prenantes de chaque région à créer un objectif commun et de la définition des biais qui peuvent entraver cet objectif commun.</li> </ul>	
<b>N°: C.5</b>	<b>Origine: QE5, QE6, QE7, QE8, QE9</b>
<p>Le partenariat solide entre la DGCT et le PNUD et l'expérience de ces partenaires en matière de la gestion des projets qui portent sur les mêmes thématiques ont contribué positivement à la réussite de l'approche de gestion du programme. Ainsi, la réussite de cette approche est perçue au niveau des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'approche innovante adoptée et le principe d'optimisation des ressources ont été largement appréciées par les parties prenantes du programme ;</li> <li>• L'approche partenariale constitue une réussite du projet. En effet, les partenariats stratégiques développés participeront à la continuité et la durabilité de la réflexion autour de l'amélioration des interventions et des chantiers du programme AGORA II ;</li> </ul>	

- La bonne appropriation, les outils développés dans le cadre du programme renforcent la possibilité de la durabilité des effets du programme (Spots vidéo, les guides, les supports de capitalisation, etc.) ;
- L'approche adoptée et les mesures d'accompagnement des instances et des cadres au niveau central et territorial ont permis à ces dernières d'acquérir des compétences techniques et managériales, de s'approprier la problématique du programme et de s'inscrire dans des logiques de durabilité des acquis du programme ;
- Le processus de S&E initié dans le cadre du programme sera très bénéfique pour les acteurs aux niveaux central et territorial ;
- L'implication des acteurs au niveau territorial, en effet, et à travers cette implication, le programme AGORA II a réussi dans le lancement des dynamiques au niveau territorial renforcées par la bonne implication des autorités (SGAR par exemple).

Cependant, et malgré les progrès démontrés en matière des mécanismes de gestion du programme, la redevabilité du programme est à améliorer à travers la mise en place des mesures pour impliquer les groupes cibles dans le suivi et évaluation.

**N°: C.6** | **Origine: QE8**

**Le programme AGORA II** démontre des performances en matière d'intégration des approches transversales comme suite:

- Plusieurs rapports des Nations unies démontrent la vulnérabilité des femmes et des jeunes. A partir de là, le focus sur les jeunes démontre à quel point le projet accorde une attention particulière à la participation des populations vulnérables selon le principe programmatique des Nations unies qui s'articule autour de l'inclusion et de ne laisser personne pour compte.
- Le ciblage de la participation citoyenne en tant que droit constitutionnel au Maroc et la focalisation sur le droit d'expression démontrent la sensibilité du programme par rapport aux dispositions de l'approche droits (participation des instances consultatives).
- En termes de genre et d'égalité des sexes, le programme AGORA II intègre des dispositions de genre à travers la mise en place des actions visant le renforcement de leadership des femmes élues et quelques indicateurs du cadre logique sont désagrégés. Toutefois, l'intégration du genre selon une approche basée sur l'évidence scientifique est à renforcer, à travers la mise en place d'un diagnostic des inégalités des sexes dans l'accès des cadres femmes et hommes au niveau central et territorial aux formations et actions de renforcement des capacités, l'analyse des disparités de la participation citoyenne entre les sexes (analyse des facteurs contextuel, représentationnel, situationnel de la participation citoyenne), l'intégration dans le cadre logique des dispositions pour réduire ces disparités, la production des analyses genre et l'élaboration des rapports de genre.

## V. Recommandations

### Recommandations stratégiques

<b>R1</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Elevé	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE1-9
Aligner les interventions du programme (ou de la prochaine phase) avec le nouveau modèle de développement en matière de convergence, de la participation citoyenne et de démocratie participative d'une part et prendre en compte les priorités du gouvernement actuel dans la formulation et la conception de la nouvelle phase d'autre part.			

<b>R2</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Elevé	<b>Destinataire :</b> DGCT, PNUD et ACCD	<b>Origine :</b> QE1-9
Prenant en compte l'importance accordée par l'ACCD au projet et au partenariat avec la DGCT et le PNUD, il est recommandé à l'ACCD de se positionner d'une manière stratégique en tant que partenaire/bailleur co-financeur du programme AGORA en totalité.			

### Recommandations transversales

<b>R3</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Elevé	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE1-9
Reconduire le projet pour une autre phase afin de concrétiser les éléments déjà initiés dans le cadre d'AGORA II. En effet, la performance des guides et des supports produits dans le cadre du programme nécessite l'accompagnement des acteurs dans l'utilisation de ces documents et de corriger le cas échéant les anomalies et les difficultés d'utilisation des supports.			
Ainsi, il est recommandé de lancer la phase III du programme, le plutôt possible pour pouvoir accompagner ce mandat depuis le début et faire de l'appui de la phase de planification territoriale, un axe stratégique du programme pour pouvoir intégrer les approches transversales dans les documents de planification d'une manière efficace (ODD, genre, résilience et durabilité environnementale).			

<b>R4</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Moyen	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE4, QE7 et QE8
Adopter le principe de la formation en cascade à travers la formation d'un groupe des formateurs autour des outils et procédures d'intégration des ODD dans la planification territoriale pour la reconduction de la formation au niveau des régions et autres échelles territoriales. Et mettre à la disposition des régions des outils et des ressources pour la prise en compte des ODD dans l'élaboration des PDR.			

### Coopération Sud-Sud et triangulaire

<b>R5</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Elevé	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE4 et QE7
Reprendre les activités d'échange sud-sud et triangulaires dès que la situation sanitaire le permettra afin de renforcer les liens de coopération entre partenaires et renforcer les actions Pair-à-pair (Peer-to-Peer) pour les régions, mais avec des critères de choix des pays pour l'échange bien réfléchi (des contextes similaires et ou des expériences réussites dans le monde).			
Dans le même sens, il est recommandé d'intégrer des actions qui portent sur l'accompagnement des régions dans le processus d'adhésion et d'élaboration des plans d'action OGP (Open Government Partnership) et appuyer dans le cadre du partenariat avec l'ACCD des actions de droit de l'accès à l'information (la loi 31-13) au niveau des régions (comme par exemple la présence des régions au niveau de la plateforme chafafia.ma).			

## Partenariat et territorialisation des actions

<b>R6</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Elevé	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE3, QE4 et QE7
<p>Les SGAR ont un rôle très important en matière de convergence au niveau des régions. Dans ce sens, il est recommandé d'accompagner ces SGAR dans la mise en place des Systèmes d'Apprentissage, de Suivi et Evaluation Régionaux 'SASER' pour garantir la complémentarité et l'harmonisation entre les interventions au niveau des régions (voir la possibilité d'encourager l'ensemble des acteurs, des partenaires techniques, financiers et OSC au niveau des régions d'intégrer ces plateformes). Ainsi, il est recommandé d'opter sur les SGAR et sur les moyens qu'ils disposent (l'esprit jeunesse) pour une intervention efficace au niveau des régions. Et faire de renforcement des capacités des cadres des SGAR en matière de S&amp;E, conduite de changement, convergence territoriale et ODD des actions prioritaires pour le programme.</p>			

<b>R7</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Elevé	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE1 - QE9
<p>Accompagner le déploiement de la <b>déconcentration administrative</b> complémentaire et nécessaire à la bonne mise en œuvre de la réforme de la régionalisation (conjugaison des deux politiques accélèrent le développement territorial). Et cela à travers l'appui d'un département ministériel dans le processus de la déconcentration administrative.</p>			

<b>R8</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Elevé	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE4 et QE7
<p>Créer des espaces d'échange et de concertation entre les échelles territoriales au niveau de chaque région et être toujours à l'écoute des CT pour aligner les interventions avec les besoins et attentes des acteurs en adoptant une vitesse appropriée pour tout le monde en matière des actions et des interventions.</p> <p>Ainsi, l'évaluation recommande de développer des partenariats avec quelques régions (en tant que partenaire de mise en œuvre du programme) pour être en harmonie avec le principe de transfert de compétences et l'implication des régions en tant que des entités fortes et n'est pas seulement en tant que des bénéficiaires des actions.</p>			

## Recherche et innovation

<b>R9</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Moyen	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE2 et QE6
<p>Renforcer les actions de digitalisation, d'innovation en matière de choix des activités et voir la possibilité de mettre en place des formations certifiantes et des MOOC (la mise en place d'une plateforme de formation adressée aux acteurs de la régionalisation avancée).</p>			

<b>R10</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Moyen	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> C1 et QE3
<p>Renforcement de l'expertise nationale par l'appui aux Universités, aux Ecoles et Instituts supérieurs, pour pallier au manque d'expertise nationale qui peut accompagner les projets dans les mêmes thématiques. Cet appui peut être concrétisé dans le cadre de la mise en place de formations diplômantes (Licence et Master) sur les thématiques en relation avec AGORA, en relation avec les approches transversales du PNUD et à travers l'appui des recherches scientifiques pour mieux comprendre d'une manière scientifique les possibilités de développement et d'amélioration de la régionalisation avancée.</p>			

<b>R11</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Elevé	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> C1 et QE3
<p>Identifier des nouvelles opportunités de collaboration et de partenariat, en faisant appel à des ressources, des compétences et des capacités inexploitées à l'échelle internationale, nationale et au sein des régions (associer par exemple la mobilisation des fonds auprès des opérateurs privés au</p>			

Maroc, l'élaboration des partenariats avec les associations des présidents des régions, des provinces et des communes et l'implication de CGLU dans AGORA).

### Capitalisation et visibilité

<b>R12</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Moyen	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE1 et QE7
Accompagner la DGCT dans l'élaboration d'une évaluation objective, et pourquoi pas externe, de la 1 <sup>ère</sup> expérience de la RA (mandat 15-21) pour analyser le degré d'appropriation des changements, la prédisposition des acteurs, et les possibilités d'amélioration.			

<b>R13</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Elevé	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE6 et QE7
Capitaliser l'ensemble des actions du programme AGORA II à travers la mise en place d'un système de Gestion de l'Information produite autour de la Régionalisation Avancée dans un premier temps et voir la possibilité dans un deuxième temps d'intégrer au niveau du système l'ensemble des autres supports et réalisations produits par les autres acteurs intervenants au niveau des régions du Maroc. Ainsi, pour assurer une bonne communication et une bonne visibilité du programme, il est recommandé de mettre en place une page Facebook spécifique au programme.			

### Genre et approches transversales

<b>R14</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Moyen	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE4 et QE9
Reconduire les formations en soft skills et ne pas se limiter uniquement aux femmes élues, mais impliquer les hommes élus et des cadres aux niveaux central et régional. Ainsi, faire de ces formations des moments pour la sensibilisation aux rapports de genre et à la lutte contre la création de la vulnérabilité chez les femmes élues.			

### Gestion, Suivi et évaluation

<b>R15</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Elevé	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE1 et QE3, 7
Il est recommandé de construire une théorie de changement spécifique au programme, en harmonie avec la théorie de changement de l'UNDAF. Ainsi, il est recommandé de formuler des indicateurs qualitatifs au niveau des résultats et produits pour rapporter la contribution du programme dans les changements et les transformations sociétales.			

<b>R16</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Moyen	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE5
Renforcer l'implication des directions métiers au niveau de la DGCT, des régions et des autres groupes cibles dans le S&E du programme AGORA. Ainsi, il est recommandé de mettre en place un système de suivi et évaluation spécifique au projet avec des connexions avec le système du PNUD et avec l'UNInfo.			
Pour plus d'optimisation, il est recommandé de repenser le principe des PTA à travers l'élaboration des PTA pour 2 ans (développés et mettre en place la phase III en deux tranches). En effet, la durée des PTA est très courte et ne donne pas la possibilité de suivre la logique du programme.			

### Instances consultatives

<b>R17</b>	<b>Niveau de priorité :</b> Moyen	<b>Destinataire :</b> DGCT et PNUD	<b>Origine :</b> QE7
A l'instar des assises autour de la régionalisation avancée, il est recommandé d'organiser une rencontre nationale des instances consultatives pour le partage des expériences et la création des dynamiques entre l'ensemble de ces instances.			

Il est recommandé aussi d'appuyer la création d'une plateforme de travail participatif pour plus de capitalisation et de durabilité des interventions auprès des instances. Plaider pour l'élaboration au niveau central ou des régions des schémas directeurs de la formation des acteurs de la démocratie participative (à l'instar des schémas directeurs de la formation des élu-e-s).

R18	Niveau de priorité : Moyen	Destinataire : DGCT et PNUD	Origine : QE7
Reconduire la sensibilisation des acteurs territoriaux sur le rôle des instances et plaider pour un arsenal juridique favorable aux instances (comme par exemple l'intégration des rubriques au niveau des budgets des collectivités territoriales pour le financement des activités des instances).			
Plaider auprès des régions pour la mise en place de mesures bien précises et démocratiques dans la constitution des instances.			
Intégrer dans le projet les autres instances consultatives au niveau régional pour participer à la dynamique globale.			

## VI. ENSEIGNEMENTS TIRES

Les leçons tirées de cette phase d'AGORA sont les suivantes :

1. L'intégration de la mesure complémentaire complète les interventions du projet, pour toucher d'autres parties prenantes de régionalisation avancée et pour concrétiser la contribution du programme dans la réalisation des finalités recherchées.
2. La flexibilité des partenaires et le degré élevé d'adaptation du programme avec les changements du contexte (le focus sur les actions les plus importantes par rapport aux besoins des partenaires et exigences du contexte).
3. La manière avec laquelle les outils ont été élaborés. En effet, l'approche participative adoptée dans l'élaboration des outils est très bénéfique pour produire des outils de forte valeur ajoutée.
4. Le commencement et l'alignement des interventions du projet en fonction des attentes et besoins des parties prenantes identifiés lors de l'atelier d'identification des besoins. En effet, la mise en place des activités en prenant en compte les attentes favorise l'implication des PP dans les actions.
5. Les actions ciblant les femmes élues constituent une bonne mesure pour penser à la transversalité de genre.
6. L'ancrage territorial : la réussite du projet n'est pas le résultat d'un facteur isolé des autres, en effet, la proximité, la confiance et l'ancrage territorial développé par la DGCT et le PNUD ont contribué dans le bon déroulement des interventions du projet. A partir de là, il se dégage l'importance de cette proximité et cette confiance dans la réalisation des résultats attendus.
7. La digitalisation : Les réunions techniques et séances de travail peuvent s'avérer plus efficaces quand elles sont organisées à distance. Les activités de renforcement des capacités doivent toutefois privilégier le présentiel en raison de leur format (réflexion sur un format comme les MOOC...).
8. Le haut portage par les institutions du territoire (Wilaya, conseil régional) et de leurs représentant.e.s (Wali, Secrétaire général, élu...) lors des activités de lancement facilite l'adhésion continue des parties prenantes dans l'ensemble des activités.

## **ANNEXES (produit séparément)**

---

**Annexe 1 : Termes de Référence**

**Annexe 2 : Liste des personnes/institutions rencontrées**

**Annexe 3 : Documents consultés**

**Annexe 4 : Matrice d'évaluation complétée,**

**Annexe 5 : Guides d'entretiens,**

**Annexe 6 : Chronogramme de travail,**