



المركز الوطني للتنمية البشرية
αθελουΗ ολο[80]†ΧΙ†οΙΗΧο†
OBSERVATOIRE NATIONAL DU DEVELOPPEMENT HUMAIN



NATIONS UNIES
MAROC



ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME CONJOINT « APPUI A L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES EN FAVEUR D'UN DEVELOPPEMENT HUMAIN ÉQUITABLE 2017-2023 » ET L'ÉLABORATION DES PRINCIPALES ORIENTATIONS POUR LE RENFORCEMENT DE LA MISSION DE L'ONDH EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DES POLITIQUES

Livrable 03 _____ VF _____ Rapport d'évaluation

Rapport élaboré par

Dr. Abderrahmane Ait Essbaa

Docteur en sciences de gestion

Expert Spécialiste des Programmes développement, Évaluation et Genre

Telephone: +212 661 28 16 38 /+212 524306700

Email: abderrahmane.essbaa@gmail.com

PRÉFACE ET REMERCIEMENTS

C'est avec grand plaisir que je présente ce rapport de la mission d'évaluation finale du programme conjoint ONDH III. Ce document marque la conclusion d'un processus d'évaluation approfondi, mené par un expert indépendant, dans le but de fournir une analyse objective et impartiale des résultats, des impacts et des leçons tirées de ce programme.

L'évaluation du programme revêt une importance capitale pour assurer la transparence et la responsabilité dans la mise en œuvre des projets. En tant qu'évaluateur externe, j'ai abordé cette tâche avec rigueur et professionnalisme, en m'appuyant sur des méthodes et des normes d'évaluation reconnues à l'échelle internationale.

Ce rapport met en évidence les éléments principaux du programme : son contexte, ses objectifs, ses activités et ses résultats. J'ai analysé en détail les processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, en soulignant les réalisations et les défis rencontrés tout au long du programme.

Ce rapport ne se limite pas à l'énumération des résultats, mais vise aussi à formuler des recommandations constructives pour l'amélioration de projets et programmes similaires. Ces recommandations reposent sur une analyse minutieuse des forces et des faiblesses du programme conjoint, ainsi que sur une compréhension approfondie de son environnement opérationnel.

Ce rapport d'évaluation finale est un document clé pour les parties prenantes, les décideurs et les responsables de la planification et de la mise en œuvre de programmes similaires. Il fournit une évaluation objective et équilibrée, mettant en lumière les réussites et les leçons apprises, tout en identifiant les domaines où des améliorations seraient bénéfiques.

J'espère sincèrement que ce rapport sera utilisé comme un outil précieux pour éclairer les décisions futures, renforcer les bonnes pratiques et orienter la conception et la mise en œuvre de programmes similaires. Je suis convaincu que les conclusions et recommandations présentées contribueront de manière constructive à la réflexion au sein du SNUD et à l'amélioration de l'évaluation des politiques publiques de développement au Maroc.

L'évaluateur mobilisé dans le cadre de cette évaluation tient à exprimer sa gratitude envers les responsables de l'ONDH, du PNUD, d'ONU Femmes, de l'UNFPA, de l'UNICEF, de la FAO, de l'OMS, de l'ONUDC et du BCR pour leur confiance, leur engagement envers le processus d'évaluation, ainsi que pour leur appui et les ressources mises à disposition pour garantir le succès de cette évaluation.

Enfin, l'évaluateur tient à exprimer sa reconnaissance envers toutes les parties prenantes rencontrées lors de la mission (universités, cadres et anciens cadres de l'ONDH, cadres des agences du SNUD, etc.) qui ont collaboré tout au long de ce processus. Leur coopération, leur volonté de partager des informations et leurs contributions précieuses ont enrichi la qualité de ce rapport. Leurs perspectives et leurs observations ont permis de mieux appréhender la réalité du programme et ont renforcé la crédibilité des conclusions formulées.

*Dr. Abderrahmane Ait Essbaa
Expert évaluateur*

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE ET REMERCIEMENTS	1
TABLE DES MATIÈRES	2
LISTES DES TABLEAUX	4
LISTE DES FIGURES	4
ACRONYMES	4
RESUME EXECUTIF	6
INTRODUCTION	14
I. CONTEXTE DE L'INTERVENTION ET PRÉSENTATION DU PROGRAMME	14
1. Contexte de mise en œuvre du programme conjoint ONDH III	14
2. Présentation du programme conjoint ONDH III	15
3. Cadre logique du programme conjoint.....	17
II. ÉTENDUE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS	19
1. Objectifs et portée de l'évaluation.....	19
2. Mapping des parties prenantes.....	20
3. La participation des parties prenantes du programme.....	21
4. Les critères d'évaluation.....	21
5. Questions d'évaluation	22
III. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	24
1. Approche globale	24
2. Stratégie d'échantillonnage.....	25
3. Déroulement de la mission d'évaluation	26
4. Outils de Collecte des Données	27
5. Principes adoptés lors de la collecte des données.....	27
6. Traitement et analyse des données	28
7. Considérations éthiques.....	29
8. Limites et prise en compte des biais	29
IV. ANALYSE PAR CRITÈRE ET RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES ...	30
1. Pertinence.....	30
1.1 Résumé de la réponse.....	30
1.2 Alignement du programme conjoint avec les attentes et les besoins des acteurs au niveau central et territorial et les bénéficiaires	31
1.3 Alignement du programme conjoint avec les stratégies et les priorités nationales	32
1.4 Analyse de l'alignement du programme avec les engagements internationaux du Maroc	33
1.5 Analyse de l'alignement du programme conjoint ONDH III avec l'UNDAF 2017-2022 et les Programmes Pays du PNUD et autres agences du SNU participantes	34
1.6 Pertinence du programme conjoint par rapport aux principes transversaux du SNUD (genre et droits humains).....	35
1.7 Pertinence de la conception du programme conjoint ONDH III.....	35
1.8 Adaptation aux changements de contexte liés à la pandémie de COVID-19.....	36
2. Cohérence	37
2.1 Résumé de la réponse.....	38
2.2 Cohérence Interne	38
2.3 Cohérence Externe	39
3. Efficacité	39
3.1 Résumé de la réponse.....	40
3.2 Produit 1 : La veille stratégique, notamment le système de Suivi & Évaluation des politiques de développement humain, est renforcée et territorialisée pour une meilleure aide à la prise de décision en faveur des populations vulnérables	40
3.3 Produit 2 : La situation du développement humain au Maroc, est suivie et informée sur la base d'évidences régulières issues d'études, de recherches et d'évaluations permanentes	43
3.4 Produit 3 : La culture et la pratique de l'évaluation des politiques publiques en développement humains sont renforcées à travers le plaidoyer, le partenariat et la coopération sud-sud	46

3.5	Efficacité de l'action COVID-19.....	47
3.6	Évaluation de l'efficacité du programme conjoint ONDH III en matière d'intégration transversale du genre et contribution du programme dans les produits (5.1 et 5.3) de l'effet 5 de l'UNDAF 2017-2022.....	48
4.	Efficiences	49
4.1	Résumé de la réponse.....	49
4.2	Analyse de la répartition financière du programme conjoint ONDH III	50
4.3	Analyse de l'exécution financière du programme conjoint ONDH III.....	51
4.4	Efficiences de l'utilisation des ressources du programme	52
4.5	Efficiences de l'usage des ressources humaines.....	53
4.6	Avantages comparatifs des agences du SNUD.....	54
4.7	Communication, reporting et Suivi et Évaluation du programme conjoint ONDH III.....	54
4.8	Gouvernance et intégration de la mise en œuvre des activités du programme	55
5.	Durabilité	56
5.1	Résumé de la réponse.....	56
5.2	Appropriation institutionnelle et des partenaires	56
5.3	Appropriation des parties prenantes.....	57
5.4	Durabilité technique.....	58
6.	Orientations vers l'impact	59
7.	Ciblage.....	61
8.	Coopération Sud-Sud.....	62
V.	CONCLUSIONS ET BONNES PRATIQUES	63
1.	Conclusions.....	63
2.	Leçons tirées et défis	65
3.	Bonnes pratiques.....	66
VI.	RECOMMANDATIONS	67
ANNEXES	ANNEXES	70
	Annexe 1 : Matrice d'évaluation.....	70
	Annexe 2 : Outils de collecte des données.....	76
	Annexe 3 : La liste des personnes rencontrées lors de l'évaluation	82
	Annexe 4 : Liste des documents consultés.....	83
	Annexe 5 : TdR de la mission d'évaluation.....	84

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1: Cadre logique du programme conjoint ONDH III	17
Tableau 2 : Mapping des parties prenantes du programme conjoint ONDH III.....	20
Tableau 3: Questions d'évaluation par critère.....	23
Tableau 4: Limites d'évaluation.....	29
Tableau 5: Réalisations du programme dans le cadre du produit 1.....	40
Tableau 6: Réalisations du programme dans le cadre du produit 2.....	43
Tableau 7: Réalisations du programme dans le cadre du produit 3.....	46
Tableau 8: Budget du programme conjoint ONDH III	50

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Enchaînement et consolidation des acquis des Programmes Conjointes ONDH-ONU.....	15
Figure 2: Les niveaux d'analyse	24
Figure 3: Approche globale de l'évaluation.....	25
Figure 4: Processus d'élaboration de l'évaluation.....	26
Figure 5: Résumé des réalisations.....	27
Figure 5: Processus de triangulation et de validation	28
Figure 6: Évolution des dépenses du programme conjoint ONDH III.....	51
Figure 7: Taux de déboursement par année d'exécution.....	51
Figure 8: Taux de déboursement par produit.....	51

ACRONYMES

ADS	Agence de Développement Social
AMEJ	Association marocaine pour l'éducation de la jeunesse
CAD	Comité d'Aide au Développement
CCDD	Cadre de Coopération pour le Développement Durable
CESE	Conseil Économique Social et Environnemental
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluacion de la Politica de Desarrollo Social
CP	Conseil Provincial
CPD	Country Programme Document
CRES	Centre de Recherche et d'Études Sociales en Tunisie
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Éducation, la Formation et la Recherche Scientifique
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique
DH	Droits Humains
ECOSOC/NU	Conseil économique et social des Nations unies
EGDH	Égalité des genres et les Droits Humains
ENAP	École nationale d'administration publique
ENSP	École Nationale de Santé Publique
EPP	Évaluation des politiques publiques
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FORS	Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique
FSJES	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
GDH	Genre et Droits Humains
GTSE	Groupe Thématique de Suivi et Évaluation
HCP	Haut-Commissariat au Plan
HS	Hautement Satisfaisant
IDHN	Indice de Développement Humain National

INDH	Initiative nationale pour le développement humain
INSEA	Institut national de statistique et d'économie appliquée
MAGG	Le Ministère chargé des affaires Générales et de la Gouvernance
MAPMDREF	Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts
MCA	Agence Millennium Challenge Account-Morocco
MENFP	Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MI	Ministère de l'Intérieur
MS	Moyennement Satisfaisant
MSPS	Ministère de la Santé et de la Protection Sociale
MSISF	Ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale et de la Famille
NEET	Not in Education, Employment or Training
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONDH	Observatoire National du Développement Humain
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUDC	Office des Nations unies contre la drogue et le crime
ONU Femmes	Entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PIFED	Programme International de Formation en Évaluation du Développement
PNAP	Programme National de Formation en Analyse et Gestion de Projet
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PP	Parties Prenantes
PRODOC	Document du Programme
QE	Question évaluative
RAMED	Régime d'Assistance Médicale
S	Satisfaisant
S&E	Suivi et évaluation
SI	Système d'information
SNUD	Système des Nations unies pour le développement
UGP	Unité de Gestion du Programme
UM6P	Université Mohammed VI Polytechnique
UMI	Université Molay Ismail de Meknès
UMP	Université Mohamed Premier d'Oujda
UNDAF	Plan cadre des Nations Unies d'aide au développement
UNFPA	Fonds des Nations unies pour la population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

RESUME EXECUTIF

La phase III du programme conjoint « Appui à l'évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement humain équitable », lancée par l'ONDH en partenariat avec l'ONU-FEMMES, l'UNFPA, l'OMS, l'ONUDC, l'UNICEF et le PNUD en 2017. Ce programme conjoint est aligné avec les dispositions de la Constitution de 2011 et les Objectifs de Développement Durable 2030, notamment l'ODD 1, 2, 3, 4, 5 et 17. Il a contribué directement à l'effet 5 de l'UNDAF 2017-2022 : Les politiques publiques et stratégies nationales et régionales assurent la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre. Ainsi, il a contribué également en 2023 au CCDD 2023-2027.

Le programme visait à l'efficacité et à l'impact des politiques publiques de développement humain et à l'amélioration du ciblage, en particulier des investissements sur les populations les plus vulnérables, les enfants, les jeunes, et les personnes âgées et veillait sur l'intégration transversale du genre.

La stratégie d'intervention du programme conjoint reposait sur le renforcement de partenariats fructueux entre l'ONDH et les agences des Nations Unies, comme souligné lors de l'évaluation de la phase 2 du programme conjoint (2012-2016). Cette approche visait à consolider l'ONDH en tant qu'organisation apprenante et génératrice de connaissances. Dans cette optique, la phase 3 du programme conjoint, lancée en 2017, avait pour objectif de renforcer le dispositif de suivi-évaluation, de coordonner les instances évaluatives, d'institutionnaliser la fonction évaluative au Maroc, et de fournir des outils de modélisation pour analyser l'efficacité des politiques publiques.

L'évaluation a couvert la période de mise en œuvre, entre 2017 et 2023, et a touché les acteurs concernés par les actions du programme. Elle a analysé les actions et les résultats atteints par le programme du point de vue des objectifs fixés dans l'accord de partenariat (PRODOC) entre l'ONDH et les agences du SNUD. En s'appuyant sur des éléments factuels crédibles et fiables, l'évaluation a mis l'accent sur les leçons apprises et a traduit les conclusions en recommandations stratégiques et opérationnelles pour mieux orienter les interventions à venir et pour assurer la pérennité de ses actions une fois le programme s'achève.

Le programme a été évalué selon les critères suivants : 1) la pertinence, 2) cohérence, 3) l'efficacité, 4) l'efficacité, 5) la durabilité, 6) l'orientation vers l'impact et 7) le ciblage.

Les thèmes transversaux et approches programmatiques ont été intégrés conformément aux politiques d'évaluation 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 projet, analyse de données, entretiens).

PRINCIPAUX RESULTATS SELON LES CRITERES D'EVALUATION

En matière de Pertinence : Le programme conjoint ONDH III au Maroc se distingue par son alignement stratégique remarquable avec les attentes et les besoins des acteurs clés du développement humain, à la fois au niveau central et territorial. En fournissant un soutien crucial à l'ONDH pour renforcer ses capacités d'analyse et d'évaluation, le programme joue un rôle central dans l'amélioration de la prise de décision basée sur des données probantes. La collaboration étroite avec les départements gouvernementaux et les institutions publiques, ainsi que le soutien aux acteurs territoriaux, reflètent une approche cohérente visant à renforcer les capacités à tous les niveaux. L'engagement avec la communauté scientifique et les acteurs associatifs souligne l'importance de l'inclusion et de la participation dans le processus de développement humain, tandis que l'orientation spécifique vers les besoins des populations vulnérables met en évidence l'engagement du programme envers l'équité et l'inclusion.

Par ailleurs, l'alignement du programme avec les stratégies et les priorités nationales du Maroc démontre sa pertinence et son efficacité dans le contexte des réformes constitutionnelles et institutionnelles récentes, visant à améliorer la gouvernance, la transparence, et l'efficacité des politiques publiques. Le programme s'inscrit également dans le cadre de l'engagement du Maroc envers

les Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030, en soutenant spécifiquement les efforts nationaux et infranationaux pour atteindre ces objectifs. L'intégration profonde des principes transversaux du Système des Nations Unies, tels que l'intégration transversale du genre et la gestion axée sur les résultats, souligne une volonté affirmée de répondre aux défis spécifiques du Maroc en matière de développement humain et d'égalité des sexes. En somme, le programme conjoint ONDH III illustre un modèle exemplaire de collaboration et d'apprentissage mutuel, essentiel à la réalisation des progrès en matière de développement humain au Maroc, tout en identifiant des domaines pour une amélioration continue.

Pour la cohérence : En dépit de la non-construction d'une théorie de changement spécifique et explicite, le programme Conjoint ONDH III démontre une cohérence interne et externe remarquable en matière d'EPP de développement humain au Maroc, en s'appuyant sur la complémentarité de ses composantes et en capitalisant sur les succès des phases antérieures. Internement, il garantit une synergie entre ses produits par le développement d'outils de veille stratégique, le suivi du développement humain, et le renforcement des capacités des partenaires, tout en assurant une mobilisation efficace des agences du SNUD et d'autres acteurs, en alignement avec les priorités nationales et internationales. Extrêmement, il s'harmonise avec d'autres initiatives, créant des synergies sans concurrence, bien qu'une amélioration de l'intégration dans l'intervention soit nécessaire. Ce programme illustre ainsi une démarche inclusive, essentielle pour relever les défis du développement humain au Maroc, tout en soulignant l'importance de renforcer la communication et la collaboration pour maximiser son impact.

S'agissant de l'Efficacité : Malgré des efforts considérables, les résultats ont été mitigés. Le déploiement du système d'information territorialisé en matière de développement humain "Al Bacharia" n'a pas atteint l'objectif fixé, avec aucune des régions ciblées pleinement desservie, reflétant des défis dans l'extension et l'actualisation des données depuis 2017. Néanmoins, des progrès notables ont été réalisés dans la création de centres régionaux de recherche en développement humain et la diffusion de rapports nationaux et régionaux, bien que les objectifs n'aient pas été pleinement atteints. L'effort pour produire des rapports thématiques sur les Objectifs de Développement Durable a également rencontré des difficultés, avec un seul rapport produit sur les trois envisagés.

D'autre part, le programme a excellé dans le suivi basé sur des preuves de la situation de développement humain, dépassant les objectifs de réalisation d'études et d'évaluations avec un taux de réalisation de 187,71% (l'évaluation de la phase 3 de l'INDH, l'étude des NEET, l'étude du mariage des mineures, etc.). L'approche multidimensionnelle de mesure de la pauvreté a été institutionnalisée, et la formation des acteurs sur les méthodes d'évaluation des politiques publiques a atteint 100% de satisfaction. Les enquêtes menées ont été particulièrement réussies, avec un taux de réalisation de 200%. Ces réussites témoignent de la capacité du programme à nourrir le débat public et à influencer les décisions politiques, malgré certaines limitations dans la réalisation complète des objectifs et l'intégration des systèmes d'information au niveau régional.

En matière d'Efficiences : L'évaluation de l'efficacité du programme conjoint ONDH III met en lumière une gestion des ressources globalement efficace, tout en soulignant des domaines nécessitant des améliorations. D'un côté, la contribution significative de l'ONDH et l'implication des agences du SNUD démontrent la valeur accordée au programme. Cependant, des défis tels que l'accessibilité de l'information financière, l'engagement financier insuffisant de certaines agences, et la nécessité d'un suivi et évaluation régulière révèlent l'importance de renforcer la transparence, l'engagement des parties prenantes, et l'adaptabilité du programme. La gestion des ressources humaines bénéficie de l'engagement des dirigeants de l'ONDH et de l'expertise des équipes, mais fait face à des défis comme la taille insuffisante de l'équipe de gestion et la nécessité d'une collaboration accrue pour maximiser les compétences disponibles.

Sur un autre plan, l'évaluation souligne les avantages comparatifs des agences du SNUD, qui ont joué un rôle clé dans la réussite du programme grâce à leur expertise technique et leur capacité à mobiliser des ressources. Toutefois, des améliorations sont suggérées en matière de reporting, de suivi et évaluation, ainsi que dans la communication et la visibilité des actions entreprises. Les défis de

gouvernance identifiés, notamment la coordination entre les nombreuses agences participantes et l'intégration dans la mise en œuvre des activités, soulignent la nécessité d'une approche plus collaborative. En conclusion, bien que le programme conjoint ONDH III ait fait état d'une efficacité notable dans l'utilisation des ressources, une attention particulière doit être portée à l'amélioration de la gouvernance, à l'engagement des parties prenantes, et à l'optimisation des processus pour assurer une réalisation maximale de ses objectifs.

La durabilité du programme conjoint ONDH III : Le programme conjoint ONDH II se caractérise par une forte durabilité et appropriation institutionnelle, grâce à un engagement gouvernemental marqué, à l'intégration des acquis par les partenaires, à une mobilisation efficace des ressources, et à une collaboration stratégique avec les agences du SNUD. L'engagement profond et la synergie entre les objectifs du programme et les aspirations des acteurs impliqués garantissent une base solide pour une pérennité à long terme. Cependant, pour renforcer cette durabilité, il est crucial de formaliser une stratégie dédiée à la pérennisation des acquis et de promouvoir une approche collaborative, évitant les initiatives non coordonnées et renforçant la complémentarité des actions. La participation active des parties prenantes, le renforcement des capacités, et l'utilisation d'outils techniques avancés sont également soulignés comme vecteurs essentiels pour la durabilité technique et institutionnelle du programme.

Pour l'orientation vers l'impact : Le programme conjoint ONDH III se distingue par son approche prospective stratégique, jouant un rôle crucial dans l'amélioration de l'harmonisation et l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en matière de développement humain. Grâce à une vision à long terme, ce programme anticipe les défis futurs et identifie les opportunités de changement, ce qui lui permet de devenir un acteur clé non seulement dans le court terme mais aussi comme catalyseur de transformation sur le long terme. Il contribue de manière significative au renforcement des pratiques d'évaluation grâce à la mobilisation des divers acteurs autour d'une vision partagée, favorisant ainsi le partage de connaissances et la coopération Sud-Sud. Malgré l'absence d'une Théorie du Changement structurée, le programme a réussi à établir des partenariats stratégiques et à enrichir les compétences de ses partenaires, démontrant un impact positif dans la professionnalisation et l'expertise en évaluation des politiques publiques.

En matière de ciblage : L'évaluation souligne la réussite du programme conjoint ONDH III dans l'atteinte de ses bénéficiaires grâce à une approche de ciblage bien conçue, intégrant explicitement l'approche de genre, une identification précise des bénéficiaires, un ciblage efficace à différents niveaux et sectoriel, ainsi qu'un engagement soutenu des partenaires. Ces éléments ont joué un rôle clé dans la réalisation des objectifs du programme, démontrant une capacité notable à répondre aux besoins spécifiques des groupes cibles et à promouvoir un développement humain inclusif.

Concernant la coopération sud-sud : L'ONDH s'est érigé en acteur clé de la coopération grâce à l'établissement de partenariats stratégiques avec des entités nationales et internationales, valorisant ainsi ses acquis dans le domaine du développement humain. Ces partenariats, s'étendant à des collaborations avec des pays tels que le Niger, le Mali, le Burundi, le Sénégal, et le Cameroun, ainsi qu'avec des institutions comme le Centre International de Politiques pour la Croissance Inclusive au Brésil et le Conseil National d'Évaluation des Politiques Publiques au Mexique, ont permis de partager des connaissances et bonnes pratiques, notamment en matière de protection sociale et de politiques d'inclusion sociale. L'ONDH a joué un rôle majeur dans le dialogue sur les pratiques optimales en suivi et évaluation des programmes de développement, marquant son leadership dans la promotion d'une croissance inclusive et le combat contre les inégalités. Cette dynamique positionne le Maroc comme une référence mondiale dans la coopération Sud-Sud, prête à exporter ses méthodologies et outils adaptés à d'autres pays de la région partageant un contexte similaire, et témoigne de son engagement pour un développement humain durable.

LES PRINCIPALES CONCLUSIONS

Conclusion 01 - QE1, QE2 et QE3 : À la lumière de l'analyse approfondie de la pertinence et de la cohérence du Programme Conjoint ONDH III, il ressort clairement que ce programme constitue une initiative stratégique essentielle pour le développement humain au Maroc. Aligné avec les priorités

nationales et internationales, le programme illustre un modèle de collaboration efficace entre l'ONDH et ses partenaires, dont les agences du SNUD, en s'appuyant sur une compréhension fine des besoins des acteurs de développement et en capitalisant sur les acquis des phases précédentes. Sa conception et sa mise en œuvre répondent adroitement aux défis actuels et futurs en matière de développement humain, tout en intégrant de manière transversale les principes de l'égalité des genres et de la gestion axée sur les résultats.

La pertinence du programme est démontrée par son alignement stratégique avec les objectifs de développement durable, les principes de la Constitution de 2011, et les orientations de l'UNDAF 2017-2022. Cette pertinence est renforcée par la capacité du programme à s'adapter aux changements contextuels, notamment ceux induits par la pandémie de COVID-19, démontrant une résilience et une bonne flexibilité face aux imprévus.

Sur le plan de la cohérence, le Programme Conjoint ONDH III se distingue par sa capacité à tisser des liens forts entre ses différentes composantes et à s'harmoniser avec d'autres initiatives nationales et territoriales en matière de développement humain. Cette cohérence interne et externe facilite la synergie des actions et maximise l'impact sur les bénéficiaires finaux, tout en soulignant l'importance d'une coordination et communication renforcées entre tous les acteurs impliqués.

Cependant, malgré ces forces, certaines améliorations sont nécessaires pour maximiser son efficacité et son impact. Notamment, il est crucial d'adresser les lacunes en matière d'évaluation à mi-parcours et de développer une théorie du changement claire et explicite pour assurer une meilleure évaluation des progrès et une clarté des objectifs à long terme. De plus, une communication et coordination accrues entre les agences du SNUD sont essentielles pour surmonter les défis identifiés et exploiter pleinement le potentiel du programme.

Conclusion 02 - QE1 et QE4 : Le Programme conjoint ONDH III a montré une capacité notable à générer des connaissances et à renforcer les capacités en matière de suivi et d'évaluation des politiques de développement humain au Maroc. Il a réussi à dépasser ses objectifs dans la réalisation d'études et d'évaluations pertinentes, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des dynamiques de développement humain et à l'élaboration de politiques publiques éclairées (échanges et implication des départements concernés dans l'élaboration des études et des évaluations). Cette réussite indique l'efficacité du programme dans la production de données probantes et la mise en œuvre d'approches innovantes pour le suivi du développement humain.

Malgré ces avancées, le programme a rencontré des défis dans l'atteinte de certains objectifs clés, notamment le déploiement complet du système d'information territorial en matière de développement humain « Al Bacharia » et la réalisation intégrale des cibles relatives aux rapports thématiques sur les ODD. Ces obstacles soulignent la nécessité d'améliorer les stratégies de mise en œuvre et de renforcer les partenariats, en particulier avec les institutions gouvernementales, pour assurer une couverture et une mise à jour régulières et efficaces des systèmes d'information géographique dédiés au développement humain.

Enfin, l'impact significatif du programme sur le renforcement des capacités et la diffusion de connaissances autour du développement humain contraste avec les lacunes observées dans l'intégration transversale du genre et l'opérationnalisation des systèmes d'information au niveau régional. Il est essentiel d'adresser ces défis pour maximiser l'efficacité du programme et sa contribution aux effets de l'UNDAF, ainsi qu'à la stratégie et aux priorités des partenaires. Cela implique une attention accrue aux analyses spécifiques au genre et une meilleure adaptation des outils et des méthodologies à la réalité territoriale, afin d'assurer que les interventions soient pleinement réceptives aux besoins et aux priorités des populations cibles (notamment les groupes vulnérables au niveau territorial).

Conclusion 03 – QE5 : L'évaluation de l'efficacité du programme conjoint ONDH III souligne une réalisation financière notable, marquée par un engagement significatif de l'ONDH et des agences du SNUD, ainsi qu'une expertise technique et une capacité de mobilisation des ressources louables. Néanmoins, elle révèle également des défis critiques tels que le besoin d'améliorer l'accès aux données de la gestion financière, d'accroître l'engagement de certaines agences, et de renforcer la gouvernance

et la collaboration pour optimiser l'utilisation des ressources. Ces constats appellent à une approche transparente, et collaborative, insistant sur l'importance d'adapter les structures et les processus aux besoins évolutifs pour maximiser l'impact et l'efficacité du programme.

Conclusion 04 – QE6 et QE7 : Le Programme Conjoint ONDH III représente une initiative cruciale pour la durabilité et l'impact à long terme de la pratique de l'évaluation des politiques publiques en matière de développement humain au Maroc. Grâce à un engagement solide de la part de l'ONDH et une intégration réussie des acquis par les partenaires, le programme a établi des bases solides pour la pérennisation de ses activités et l'appropriation institutionnelle de ses résultats. Cette approche garantit une continuité des efforts bien au-delà de la durée de vie du programme, reflétant ainsi une grande durabilité institutionnelle et technique.

En termes d'orientation vers l'impact, le Programme Conjoint ONDH III a clairement démontré son potentiel à générer des changements significatifs à moyen et long terme. Grâce à une approche prospective stratégique, le programme se positionne comme un acteur clé pour l'amélioration de l'harmonisation et le plaidoyer pour l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

Conclusion 05 – Questions transversales : En matière d'intégration du genre, l'appréciation est mitigée. D'une part, le programme conjoint ONDH III a démontré une intégration significative des principes de genre et des droits humains, favorisant l'inclusion des groupes vulnérables et une analyse approfondie des inégalités de genre au Maroc à travers des études et évaluations sensibles au genre. D'autre part, le manque de désagrégation des indicateurs par sexe, l'absence d'analyses de genre durant la mise en œuvre et le défaut d'une stratégie genre pour renforcer l'efficacité et la durabilité des actions limitent l'appréciation de cette intégration.

En ce qui concerne la dimension handicap, elle a été intégrée uniquement dans certaines actions du produit I relatives à l'inclusion des données de handicap dans le système d'information territorial.

LEÇONS TIRÉES ET DÉFIS

Les principales leçons tirées de l'expérience du programme conjoint ONDH III sont les suivantes :

1. **Anticipation et concertation dans le choix des thématiques :** Le succès du programme ONDH III réside dans sa capacité à anticiper les sujets d'étude pertinents et à engager un dialogue constructif avec les acteurs concernés. En initiant des études et des évaluations sur des thèmes émergents, et en organisant des événements pour partager les résultats, le programme a facilité la réflexion et a aidé à la prise de décision stratégique par les départements impliqués.
2. **Implication des observatoires et des enseignants dans les études :** En intégrant les ressources académiques clés dans la réalisation des études, le programme a non seulement valorisé les compétences universitaires, mais a aussi assuré la pérennité des initiatives lancées au sein des observatoires et des centres d'EPP de DH. Cela garantit l'utilisation efficace des connaissances acquises et soutient la durabilité de ces entités.
3. **Le besoin d'une approche collaborative :** Le recours à des activités parallèles et le manque d'intégration impactent l'efficacité et l'utilisation optimale des avantages comparatifs de l'ensemble des agences participantes. L'évaluation souligne que le renforcement de l'intégration entre les agences du SNUD dans l'intervention, ainsi que la création de synergies entre le programme conjoint ONDH et le programme conjoint en partenariat avec le HCP, pourrait maximiser l'efficacité et faciliter la réalisation de changements significatifs.
4. **Vision stratégique et mobilisation des acteurs :** Malgré l'absence de son président et du conseil d'administration durant une période assez longue, l'ONDH a pu mener à bien des interventions clés grâce à une vision stratégique forte. Cela souligne l'importance de l'élaboration d'une vision claire pour mobiliser efficacement les acteurs et assurer la continuité des actions.
5. **Le besoin d'une communication centrée sur le changement :** Compte tenu de la nature des interventions du programme ONDH III, adopter une communication axée sur le

changement plutôt que sur les réalisations permet de mieux souligner les impacts à long terme et de renforcer la pérennité des changements induits.

6. **Flexibilité opérationnelle et compétence des équipes** : L'adaptabilité dans la mise en œuvre des actions et le renforcement des compétences des équipes sont cruciaux pour une intervention réussie. Ceci est essentiel pour une mobilisation efficace des différents acteurs et une mise en œuvre réussie des actions.
7. **Proximité et apprentissage dans l'action** : Enfin, maintenir une proximité avec les acteurs et privilégier un processus d'apprentissage continu dans la mise en œuvre des interventions renforce l'efficacité du programme et contribue à son succès à long terme.

BONNES PRATIQUES

Les bonnes pratiques développées dans le cadre de cette phase du programme conjoint ONDH sont les suivantes :

1. **Partenariats stratégiques nationaux et internationaux** : Une réussite majeure du programme a été l'établissement de partenariats stratégiques tant au niveau national qu'international avec des institutions spécialisées dans l'évaluation des politiques publiques. Ces collaborations ont non seulement renforcé la position stratégique de l'ONDH, mais ont aussi permis de réaliser des études et des évaluations innovantes, adoptant des méthodologies validées mondialement (CONEVAL, CRES, Statistiques Canada, ENAP Canada, Fors Suisse, etc.).
2. **Collaboration avec les universités et centres de recherche** : Contrairement à de nombreux programmes qui se concentrent exclusivement sur les acteurs institutionnels, territoriaux et de la société civile, le programme conjoint ONDH III s'est distingué par son engagement auprès des universités et de la communauté scientifique. Cette mobilisation a favorisé le développement d'une connaissance scientifique pointue et contextuelle, cruciale pour le changement visé par le programme dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques.
3. **Mobilisation et participation active des acteurs concernés** : L'implication des départements et des acteurs concernés dans la réalisation des études et évaluations a favorisé une meilleure appropriation et utilisation des résultats. Cette pratique assure que les recommandations issues des études sont pertinentes et prises en compte dans les décisions stratégiques.
4. **Approche multidimensionnelle dans l'analyse** : Les entretiens ont souligné l'importance d'adopter des analyses multidimensionnelles pour une compréhension globale des phénomènes étudiés. Cette approche permet de saisir les interactions entre différentes dimensions, d'évaluer les impacts et de proposer des recommandations ciblées sur plusieurs niveaux d'intervention.
5. **Voyages d'échange et engagement des étudiant-e-s** : Le lancement de masters d'EPP dans certaines universités, la participation d'étudiant-e-s à des voyages d'échange et l'appui du recrutement de quelques lauréat-e-s de ses masters sont des initiatives exemplaires. Ces expériences enrichissent la formation des étudiant-e-s, encouragent l'adoption d'une culture de l'évaluation et motivent les participants à poursuivre dans ce domaine.
6. **Accent sur l'enquête panel ménage** : L'importance accordée à cette enquête témoigne de l'engagement du programme à collecter des données longitudinales pour une analyse approfondie des dynamiques sociales et économiques.
7. **Production d'études et évaluations thématiques** : La réalisation de multiples études et évaluations dans divers domaines et l'exploitation des données collectées pour élaborer le rapport de développement humain illustrent la richesse des travaux menés par l'ONDH.
8. **Indice de Développement Humain National (IDHN) de 2017** : La proposition d'un IDHN basé sur 18 indicateurs liés à six dimensions clés représente une avancée significative. Cet indice, par sa désagrégation territoriale et sociale et par son approche multidimensionnelle, offre une mesure plus nuancée et précise du développement humain au Maroc. Il intègre des

indicateurs immédiats des résultats des politiques publiques, offrant ainsi une vue complète des progrès et des défis à relever.

RECOMMANDATIONS

Pour guider les prochaines phases et les programmes conjoints, les recommandations suivantes sont formulées, tenant compte des observations et suggestions précédentes :

En matière des stratégies d'intervention et positionnement de l'ONDH : L'évaluation recommande l'intégration des Temporalités dans le Processus d'intervention et la production des données. Prenant en considération la complémentarité des chantiers royaux lancés depuis l'élaboration du nouveau modèle de développement et le besoin d'une vielle stratégique dans le temps, il est recommandé d'adopter une approche bifocale dans l'élaboration des études et la production des données. Cette approche doit combiner des actions à court terme, telles que la production régulière de données et l'alerte continue des décideurs, avec des actions à moyen terme, notamment la production de rapports et d'analyses approfondies, comme le rapport sur le développement humain. Cette dualité permettra une réactivité immédiate aux enjeux courants tout en s'inscrivant dans une vision stratégique de développement humain.

En matière de coordination avec le HCP et exploitation des données de recensement de 2024 : l'évaluation recommande l'Intégration des Données de Recensement de 2024 guidé par le HCP dans la Planification du Programme Conjoint. Étant donné que 2024 est l'année prévue pour le recensement, qui fournira des données essentielles sur la population, les conditions de vie et de logement, etc., il est fortement recommandé d'envisager l'intégration des résultats et des données brutes issues de ce recensement dans la stratégie d'orientation des actions du programme conjoint. Cette intégration devrait également guider le ciblage des territoires d'intervention, en s'appuyant sur une sélection rigoureuse d'indicateurs. L'exploitation de ces données permettra d'ajuster les interventions en fonction des besoins réels identifiés et d'améliorer l'efficacité et la pertinence du programme conjoint.

Concernant la collaboration ONDH - HCP et prenant en considération l'importance de l'ONDH dans l'EPP et dans la production de la connaissance autour de développement humain, ainsi que celle du HCP dans la production de données et le renseignement des indicateurs liés aux principaux domaines du développement humain (éducation, économie, santé, etc.), d'une part, et de l'existence de deux programmes conjoints entre les agences du SNUD et ces institutions, d'autre part, l'évaluation recommande de profiter de ces programmes conjoints pour renforcer la concertation et la collaboration entre ces deux entités. Cette collaboration pourra être garantie par : i) L'échange des données (les fichiers sources) et des outils. ii) La collaboration dans l'élaboration des études et des évaluations importantes pour les deux institutions. iii) La création d'espaces de concertation et de réflexion pluri-acteurs autour du développement humain.

S'agissant de la reconduction du programme conjoint et prenant en considération les réussites enregistrées dans les trois phases du programme conjoint avec l'ONDH, les avancées dans le contexte marocain en matière d'évaluation des politiques publiques de développement humain, le processus de régionalisation avancée (renforcement des compétences des collectivités territoriales et élaboration des programmes de développement par ces collectivités) et l'importance d'accompagner les chantiers royaux visant le renforcement des principes de l'État social au Maroc, l'évaluation recommande de reconduire le programme pour une nouvelle phase. Cette phase aura pour objectifs la consolidation des acquis, le renforcement de l'intervention au niveau territorial et le partenariat avec les collectivités territoriales (régions, provinces/préfectures et communes). Il est ainsi recommandé, dans le cadre de cette prochaine phase, de concrétiser des partenariats solides et constructifs au niveau de deux régions pilotes avec les conseils des régions, les Secrétariats Généraux aux Affaires Régionales (SGAR), le HCP et les observatoires créés au niveau des universités. Ces partenariats porteront sur la territorialisation des données (renforcement et déploiement du SI Al Bacharia), l'accompagnement des acteurs territoriaux dans la prise en compte des ODD dans leurs interventions (localisation des ODD), ainsi que la production de rapports thématiques sur les ODD.

En ce que concerne l'évaluation de la Participation des Agences : l'évaluation recommande de revoir les critères de participation des agences du SNUD pour une collaboration plus efficace et surtout plus cohérente. Ainsi, il est recommandé de mettre en place un mécanisme pour le renforcement de la collaboration et l'utilisation des avantages comparatifs des agences du SNUD (création des espaces de concertation entre les agences et l'ONDH pour plus d'efficacité et d'intégration dans l'intervention).

Pour l'amélioration de la communication autour des réalisations, l'évaluation recommande de renforcer la numérisation et la vulgarisation des outils d'EPP. Dans ce sens, et prenant en considération l'évolution technologique, l'évaluation recommande de prioriser la numérisation des communications et des documents pour réduire l'usage du papier. Ainsi, il est recommandé de créer des capsules vidéo courtes, en langage simple, accessible et adaptées selon le public cible. En effet, l'utilisation des mini-rapports et des capsules vidéo avec des messages clés renforcent l'appropriation et l'utilisation des outils d'EPP, des résultats et des recommandations des études et des évaluations par les acteurs concernés notamment les décideurs politiques.

Par ailleurs, l'évaluation insiste sur l'importance de renforcer la communication au niveau national et international autour des produits (notamment l'enquête Panel Ménage) et des outils d'EPP (tels que l'indice de Développement Humain, le Système d'Information AI Bacharia, etc.). Cette démarche pourrait se concrétiser par une participation active à des rencontres, colloques et congrès scientifiques et académiques, permettant de présenter les solutions développées ainsi que les réussites enregistrées.

En matière du genre : L'évaluation recommande de renforcer la transversalité du genre dans le programme à travers : i) Le renforcement de la production des analyses genre, ii) le renforcement des indicateurs désagrégés par sexes et iii) l'élaboration des produits qui ciblent directement la réduction des inégalités entre sexes au niveau national et régional.

Pour la durabilité des acquis : L'évaluation recommande de développer une stratégie visant à pérenniser les acquis du programme, assurant ainsi la durabilité des impacts et des améliorations.

INTRODUCTION

Le présent rapport concerne l'évaluation de la phase 3 du programme conjoint « Appui à l'évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement humain équitable », lancé par l'ONDH en partenariat avec le PNUD, l'ONUFEMMES, l'UNFPA, l'OMS, l'ONUDD, l'UNICEF en 2017. Ce programme conjoint est aligné avec les dispositions de la Constitution de 2011 et les Objectifs de Développement Durable 2030, notamment l'ODD 1, 2, 3, 4, 5 et 17. Il a contribué directement à l'effet 5 de l'UNDAF 2017-2022 : Les politiques publiques et stratégies nationales et régionales assurent la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre. Ainsi, il a contribué également en 2023 au CCDD 2023-2027.

Les utilisateurs de ce document sont : l'ONDH, le PNUD, les autres agences du SNUD participantes et les partenaires institutionnels et territoriaux.

Cette évaluation finale est à pour objectif global d'apprécier les performances et le processus du programme conjoint ONDH Phase 2017-2023.

L'évaluation a été réalisée selon les standards et les critères internationaux de l'évaluation développés par le CAD (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE) et dans le respect de la politique d'évaluation préconisée par le PNUD.

Afin d'évaluer les données de performance du programme, l'approche méthodologique adoptée dans ce cadre de cette évaluation est une approche mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. La conception et la conduite de cette mission ont été menées de manière participative et inclusive.

La structure de ce rapport est la suivante :

- a. La première partie s'articule autour de la présentation du programme conjoint ONDH III, du contexte de sa mise en œuvre, et de l'étendue de l'évaluation ainsi que de ses objectifs.
- b. La deuxième partie sera consacrée à la méthodologie utilisée, aux résultats de l'évaluation selon les critères établis, aux principales conclusions et déductions tirées, et enfin à la formulation des recommandations et des leçons tirées de cette expérience du programme.

I. CONTEXTE DE L'INTERVENTION ET PRÉSENTATION DU PROGRAMME

I. Contexte de mise en œuvre du programme conjoint ONDH III

Au Maroc, contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'évaluation n'est pas une pratique nouvelle. Depuis les années 80, plusieurs programmes ont été mis en œuvre pour placer l'évaluation dans l'environnement administratif et réglementaire national. Une première expérience fut celle du programme National de Formation en Analyse et Gestion de Projet (PNAP) dont l'objectif était de renforcer les connaissances et les capacités des cadres nationaux en matière d'analyse, de suivi et d'évaluation des projets d'investissement public. D'autres tentatives et approches ont suivi, notamment dans le cadre des plans sectoriels au début des années 2000 (source : rapport d'activité, ONDH, 2016).

Avec les différents discours royaux, particulièrement les discours du Trône de 30 juillet 2001, 2005, 2006, 2007 et de 2008, la question de l'évaluation a acquis au Maroc un nouveau statut plus stratégique. En 2005, le Discours Royal à l'occasion du lancement de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), considérée comme un chantier de règne a mentionné explicitement l'intégration de l'évaluation dans les politiques publiques. La même année, le Rapport du Cinquantenaire de l'Indépendance du Maroc commandé par Sa Majesté le Roi Mohamed VI pour faire le bilan de l'action publique et dégager des orientations stratégiques à l'horizon 2025 a clairement exprimé l'importance de l'évaluation dans l'élaboration et la conduite des politiques publiques (source : rapport d'activité, ONDH, 2016).

Durant la période (2006) la création de l'ONDH constitue une avancée pour le renforcement de la pratique de l'évaluation des politiques publiques. Dans ce sens, l'ONDH a pour mission d'examiner l'impact des programmes publics notamment en matière de développement humain et de proposer des mesures qui concourent à l'élaboration des stratégies nationales de développement humain.

En dépit de ces avancées, l'évaluation des politiques publiques n'a été institutionnalisée qu'avec la constitution de 2011. Ainsi et pour pouvoir mettre en œuvre les dispositions de cette Constitution notamment les articles 1, 12, 13, 101, 156, 168 et 146, plusieurs instances ont été créées dont la mission principale est l'évaluation de programmes et politiques publiques notamment :

- Le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE)
- Le Conseil Supérieur de l'Éducation, la Formation et la Recherche Scientifique (CSEFRS)
- La Cour des Comptes
- Le Ministère chargé des affaires Générales et de la Gouvernance (MAGG) et avec le gouvernement de 2021 le Ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques.

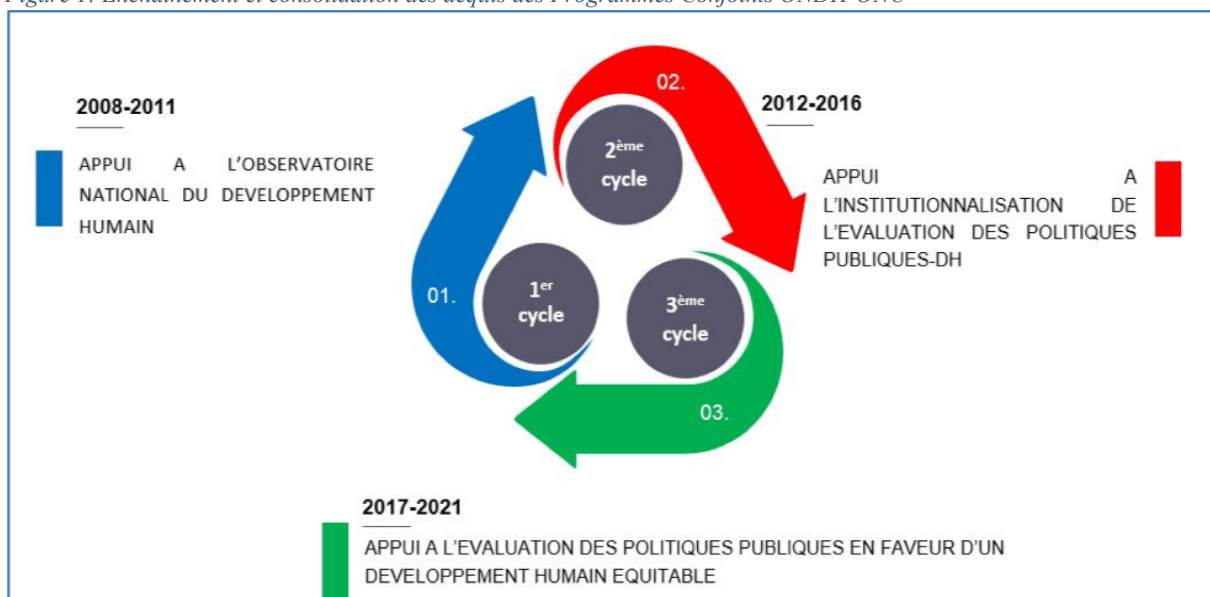
Avec le gouvernement de 2021, un ministère spécifique a été mis en place en harmonie avec les orientations stratégiques du Maroc et son nouveau modèle de développement. Ce ministère est chargé de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques. Sa mission principale est d'assurer la coordination des politiques économiques et sociales, ainsi que l'évaluation de leur impact et de leur efficacité.

Malgré les efforts colossaux déployés, la pratique de l'évaluation au Maroc reste très peu répandue. C'est dans ce contexte que s'inscrit le programme conjoint avec l'ONDH. En effet, ce programme se propose de renforcer l'ancrage de l'évaluation des politiques publiques, en relation avec sa capacité à surmonter les défis de développement humain, principalement au niveau régional, et de proposer des axes d'orientation et d'action ciblant, en priorité, l'espace régional en tant que base de promotion des progrès en matière de développement humain.

2. Présentation du programme conjoint ONDH III

Depuis 2008, l'ONDH travaille avec les agences du SNUD dans le cadre d'un programme conjoint. La phase III de ce programme conjoint, concernée par la présente évaluation, s'inscrit dans la continuité des deux cycles précédents, le premier de 2008 à 2011 et le second de 2012 à 2016.

Figure 1: Enchaînement et consolidation des acquis des Programmes Conjoints ONDH-ONU



Source : <https://v3.ondh.tcagency.ma/fr/partenaires/programme-conjoint-ondh-ONU>

Ce partenariat contribue aux efforts consentis par l'ONDH dans le processus d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc et ce, à travers le développement d'outils de veille stratégique, la production d'évidences régulières sur la situation du développement humain au Maroc, le renforcement des capacités institutionnelles au niveau régional et local, le plaidoyer institutionnel et la coopération sud-sud et triangulaire.

Le programme « Appui à l'évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement humain équitable », objet de cette évaluation, est un programme conjoint lancé par l'ONDH en partenariat avec l'ONU Femmes, l'UNFPA, l'OMS, l'ONUSIDA, l'UNICEF et le PNUD en 2017. Ce programme conjoint est aligné avec les dispositions de la Constitution de 2011 et les Objectifs de Développement Durable 2030. Il a contribué directement à l'effet 5 de l'UNDAF 2017-2022 : Les politiques publiques et stratégies nationales et régionales assurent la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre. Durant la phase de conception, les acteurs clés impliqués dans l'élaboration du plan financier du programme conjoint ONDH III ont évalué à 4 067 300,00 \$ le total des fonds nécessaires.

Le programme visait à l'efficacité et à l'impact des politiques publiques de développement humain et à l'amélioration du ciblage, en particulier des investissements sur les populations les plus vulnérables, les enfants, les jeunes, et les personnes âgées et veillait sur l'intégration transversale du genre.

La stratégie d'intervention du programme conjoint reposait sur le renforcement de partenariats fructueux entre l'ONDH et les agences des Nations Unies, comme souligné lors de l'évaluation de la phase 2 du programme conjoint (2012-2016). Cette approche visait à consolider l'ONDH en tant qu'organisation apprenante et génératrice de connaissances. Dans cette optique, la phase 3 du programme conjoint, lancée en 2017, avait pour objectif de renforcer le dispositif de suivi-évaluation, de coordonner les instances évaluatives, d'institutionnaliser la fonction évaluative au Maroc, et de fournir des outils de modélisation pour analyser l'efficacité des politiques publiques.

L'institutionnalisation de la production du rapport sur le développement humain était devenue centrale, éclairant ainsi les ajustements nécessaires aux politiques publiques. Dans le contexte de la régionalisation, le programme conjoint envisageait la déclinaison territoriale des indices de développement humain pour répondre aux défis régionaux.

Une approche de développement humain devait prendre en compte les différentes phases du cycle de vie, intégrant les facteurs de vulnérabilité liés au genre et aux transitions. Le programme conjoint prévoyait des enquêtes et des études longitudinales pour évaluer l'efficacité des politiques publiques, mettant un accent particulier sur l'égalité des sexes.

Le programme conjoint s'alignait également sur la régionalisation avancée en établissant le système d'information dans les régions et en créant des centres de recherche. Une attention particulière était accordée à la question du handicap, avec l'intégration des données liées au handicap dans le système d'information territorial.

Le renforcement de la spécialisation de l'ONDH en S&E et recherche académique était souligné, en mettant un accent particulier sur les aspects méthodologiques et conceptuels. Les partenariats, tant au niveau national qu'international, étaient capitalisés pour renforcer le rayonnement de l'ONDH. Enfin, le programme conjoint prévoyait des actions spécifiques pour promouvoir les droits des personnes en situation de handicap et renforcer la coopération internationale.

La gestion administrative du programme conjoint avait été assurée par le PNUD. La gouvernance et la coordination du programme avaient été confiées au comité directeur national, un comité technique regroupant les points focaux des agences des Nations Unies partenaires du programme conjoint, ainsi qu'une unité de gestion et d'assurance qualité.

Le mécanisme de suivi-évaluation adopté dans le cadre de ce programme reposait sur un suivi conjoint semestriel, des revues mi-annuelles et annuelles intégrées à celles de l'UNDAF 2017-2022. Ces évaluations visaient à apporter des corrections nécessaires à l'exécution du programme.

Les résultats escomptés du programme sont les suivants

Produit 1 : La veille stratégique, notamment le système de Suivi & Évaluation des politiques de développement humain, est renforcée et territorialisée pour une meilleure aide à la prise de décision en faveur des populations vulnérables ;

- Sous-produit 1 : Renforcement du système d'information territorial en appui à la régionalisation avancée

- Sous-produit 2 : Appui technique à l'élaboration et la diffusion au niveau national et international du rapport de l'ONDH sur le Développement Humain
- Sous-produit 3 : Production des connaissances en appui à la mise en œuvre des politiques publiques et au Suivi et évaluation des Objectifs de Développement Durable au niveau national et infra national
- Sous-produit 4 : Renforcement des capacités nationales en matière d'analyse, de suivi et d'évaluation des politiques publiques liées au développement humain

Produit 2 : La situation du développement humain au Maroc, est suivie et informée sur la base d'évidences régulières issues d'études, de recherches et d'évaluations permanentes ;

- Sous-produit 1 : Réalisation d'études et d'évaluations de programmes et/ ou politiques de développement humain, notamment celles ciblant les enfants, les jeunes et les femmes ;
- Sous-produit 2 : Renforcement de la recherche académique en matière d'évaluation des politiques publiques de développement humain

Produit 3 : La culture et la pratique de l'évaluation des politiques publiques en développement humain sont renforcées à travers Le plaidoyer, le partenariat et la coopération sud-sud.

- Sous-produit 1 : Développement du plaidoyer à travers la communication institutionnelle et événementielle
- Sous-produit 2 : Renforcement et diversification du partenariat et la coopération Sud-Sud et triangulaire, y compris avec la société civile

Produit 4 : l'assurance qualité, la coordination et la gestion du programme conjoint sont assurées.

- Mise en place d'une unité de gestion
- Garantir un système de suivi et évaluation efficace pour le suivi de la mise en œuvre des PTA,
- Réunions de comité technique.

3. Cadre logique du programme conjoint

Tableau 1: Cadre logique du programme conjoint ONDH III

Effet UNDAF 2017-2021	Effet 5 : Les politiques publiques et les stratégies nationales assurent la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre.
Indicateurs	1. Nombre de politiques publiques et stratégies avec cadre budgétaire et allocations réservées expressément à la réduction des inégalités socio-économiques, territoriales et de genre ; 2. Disponibilité d'un système de protection sociale intégré, harmonisé et favorable aux populations les plus vulnérables ;
Produit UNDAF	Produit 5.1 : Les institutions nationales et les acteurs de la société civile disposent des outils et des capacités pour mettre en œuvre les dispositifs et mécanismes de lutte contre toutes les formes de discrimination fondées sur le sexe et de violences à l'égard des femmes et des filles Produit 5.3 : Les systèmes d'information désagrégés et territorialisés sont renforcés et sont axés sur les évidences et les approches multidimensionnelles, pour une meilleure prise de décision.
Produit I :	La veille stratégique, notamment du système de Suivi Évaluation des politiques de développement humain, est renforcée et territorialisée pour une meilleure aide à la prise de décision en faveur des populations vulnérables
Indicateurs	Nombre de régions disposant d'un système d'information territorialisé en matière de développement humain ; (B : 5 régions disposent d'un SIT ; C : 12) ; Nombre de centres régionaux de recherche en Développement Humain mis en place (B : 0 ; C : 3) ; Nombre de rapports nationaux et régionaux de Développement Humain diffusés (B : 1 ; C : 2 nationaux et 4 régionaux sur 5 ans) ; Nombre de rapports thématiques sur les ODD produits (B : 0 ; C : 3)

Situations de référence	2 centres régionaux en cours de création (Oriental, Fès-Meknès) ; Existence d'un SI de l'INDH de suivi évaluation ; Dernier RNDH publié en 2005 ; Aucun rapport ODD thématique n'est produit ; Convention de partenariat spécifique établie, plan d'action en cours de mise en œuvre
Produit 2	La situation du développement humain au Maroc, est suivie et informée sur la base d'évidences régulières issues d'études, de recherches et d'évaluations permanentes.
Indicateurs	Nombre d'études et d'évaluations de programmes/politiques de développement humain réalisées et diffusées (B : 4 par an ; C : 4 par an) ; Nombre d'acteurs formés sur les méthodes d'évaluation des politiques sociales (B : ND ; C : tous les acteurs œuvrant dans le domaine du développement humain) ; Existence d'une approche multidimensionnelle de mesure de la pauvreté qui soit institutionnalisée (y compris pour les enfants) (B : existe et non institutionnalisée ; C : existe et institutionnalisée)
Situations de référence	20 études et évaluations thématiques réalisées ; Formation Statistique Canada, Fors suisse, PIFED ; Utilisation de l'approche multidimensionnelle de mesure de la pauvreté dans 2 travaux de l'ONDH (Rapport DH et étude sur le profil de l'enfance au Maroc)
Produit 3	Le plaidoyer, le partenariat et la coopération sud-sud sont renforcés pour consolider et développer la culture et la pratique de l'évaluation des politiques publiques de Développement Humain.
Indicateurs	Pourcentage de mise en œuvre de la stratégie de communication et de plaidoyer pour la promotion de la culture et la pratique de l'évaluation des politiques publiques de Développement Humain. (B : 0% ; C : 100% (2021)), Nombre de bulletins d'information produits (B : 1 par semestre ; C : 1 par semestre), Nombre d'événement organisés, Nombre d'initiatives en matière d'EPP conduites dans le cadre de la coopération sud-sud conclus (1 par an). Nombre de partenariats établis avec les institutions nationales dans le domaine de l'EPP (1 par an)
Situations de référence	Stratégie de communication (2013-2014) établie et mise en œuvre, 2 bulletins d'informations sont diffusés par année, Plusieurs événements, nationaux, régionaux et internationaux organisés, Partenariat avec l'IPC Brésil initié, Partenariat Coneval /ONDH/Cres existant, Partenariats établis (MS, MENFP, MSFFDS, ANAM, Universités, etc.)
Produit 4	L'assurance qualité, la coordination et la de gestion du programme conjoint sont assurées.
Indicateurs	Nombre de réunion du comité de pilotage, Nombre de Revues mi- annuelle, Nombre de revues annuelles, Nombre de réunions du comité technique, Nombre d'audit, Nombre d'évaluation
Situations de référence	Système de gestion axé sur les résultats de l'agent administratif disponible et approprié par le partenaire de mise en œuvre

Source : Document du programme

II. ÉTENDUE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS

I. Objectifs et portée de l'évaluation

L'objectif global de cette évaluation finale, qui a été menée conformément aux règles et directives du PNUD et de l'UNEG, est d'apprécier les performances et processus du programme conjoint ONDH Phase 2017-2023.

D'une manière précise, l'évaluation finale de ce programme conjoint consiste à apprécier la réalisation des résultats escomptés du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des acquis de ce projet et favoriser l'amélioration globale des projets du PNUD particulièrement les projets conjoints.

Cette évaluation accorde une importance particulière aux principes transversaux, notamment l'égalité des genres et le principe de ne laisser personne de côté. Cette prise en compte repose sur leur intégration dans le processus d'évaluation et sur l'analyse de la prise en compte de ces principes dans le programme, en lien avec l'ensemble des critères (pertinence du programme par rapport aux dispositions de l'approche genre, analyse de l'efficacité du programme par rapport au genre, etc.).

La présente évaluation finale concerne l'ensemble des effets et des produits du programme conjoint déjà présentés dans le cadre logique (page 10). Elle s'adresse à toutes les parties prenantes impliquées ou touchées par les actions du programme (voir le mapping des parties prenantes à la page 12). Cette évaluation couvre la période de mise en œuvre de 2017 à 2023, avec un regard sur la phase 2. Elle se déroule aussi bien au niveau central qu'au niveau territorial (dans les régions touchées par les actions du programme). Son objectif est de trouver des réponses aux questions suivantes :

1. Vérifier la pertinence de cette initiative, comme réponse à un besoin institutionnel lié au renforcement de capacités pour l'évaluation des politiques publiques et l'amélioration du ciblage des populations les plus vulnérables, et analyser comment le programme conjoint a contribué à la résolution de la problématique justifiant sa mise en œuvre.
2. Examiner la cohérence interne (composantes) et externe (avec le contexte institutionnel) du projet conjoint en relation et interdépendance avec l'environnement endogène et exogène.
3. Juger, sur la base des résultats, la performance (efficacité et efficience) du programme conjoint, et si les effets escomptés ont été atteints à l'échéance du programme, particulièrement en matière de produits du programme.
4. Apprécier la durabilité des résultats atteints et leur appropriation par les parties prenantes
5. Apprécier l'impact prévisible de l'intervention à travers les pratiques institutionnelles visant l'amélioration du ciblage des programmes et politiques publiques, chez les partenaires ayant bénéficié des activités du programme conjoint.
6. Mettre à la disposition des décideurs (comité de pilotage du projet conjoint) 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 et le développement d'une prochaine phase.
7. Permettre aussi aux agences des Nations Unies d'apprécier l'importance de leur contribution et la pertinence des axes d'appui à l'ONDH en fonction de leurs avantages comparatifs respectifs.
8. Globalement, l'état d'avancement du programme conjoint, son articulation avec les activités de l'ONDH, son impact sur l'ONDH et les modalités de la gestion et de la gouvernance du programme ont été analysés d'une manière précise dans le cadre de la présente évaluation.

2. Mapping des parties prenantes

Tableau 2 : Mapping des parties prenantes du programme conjoint ONDH III

Parties Prenantes	Qui	Rôle dans le programme
Partenaire de mise en œuvre - Agence d'exécution	ONDH	Mis à la disposition du programme les données nécessaires ainsi que les mécanismes de coordination engagés avec les acteurs nationaux et régionaux
Agences des Nations Unies	PNUD	Agence lead du programme conjoint, responsable de la coordination et de la gestion administrative
	BCR	Coordination des agences du SNUD au Maroc
	Unicef	Agence participante au programme conjoint
	UNODC	Agence participante au programme conjoint
	UNFPA	Agence participante au programme conjoint
	Onu Femmes	Agence participante au programme conjoint
	OMS	Agence participante au programme conjoint
	FAO	Agence participante au programme conjoint
Gestion du programme	UGP	Gestion du programme
Institutions nationales au niveau central	Les départements ministériels concernés par le développement humain et les PP inclusive (MI, MENPS, MS, MSISF, l'Académie du Royaume, ADS, Fondation Marocaine pour la promotion de L'enseignement préscolaire, etc.)	Rencontres, contribution dans l'élaboration des évaluations et appropriation des acquis
Acteurs territoriaux	Collectivités territoriales (notamment le CP d'Assa-Zag)	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme
Les partenaires académiques	Université Molay Ismail de Meknès (UMI)	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme
	Université Mohamed Premier d'Oujda (UMP)	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme
	Université Hassan Ier de Settat	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme
	Université Abdelmalek Essaidi de Tétouan	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme
	Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P)	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme
	HEM-Economia	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme
	Université Hassan II de Casablanca (FSJES Ain Chok)	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme
	INSEA	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme
	ENSP	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme

Coopération internationale	MCA	Partenaire
Partenaires internationaux	Statistiques Canada, ENAP Canada, IPC Brésil, Fors suisse, le Conseil National d'Évaluation des Politiques Publiques au Mexique (CONEVAL) et le Centre de Recherche et d'Études Sociales en Tunisie (CRES), etc.	Coopération Sud-Sud et triangulaire
Partenaire de la société civile	Le Réseau carrefour associatif, Ass Boureggrag, AMEJ, Espace Associatif, etc.	Parties prenantes, bénéficiaires des interventions du programme
Expert et formateurs	Les experts et formateurs mobilisés	Accompagnement, formation

Source : Élaboration propre

3. La participation des parties prenantes du programme

L'évaluation a tenu compte de la participation active et constructive des acteurs clés du programme, à savoir l'ONDH, le PNUD, l'UNICEF, l'UNFPA, l'ONU Femmes, l'OMS, l'ONUDC et la FAO, ainsi que des universités (professeurs et étudiant-e-s). Cette participation s'est manifestée à différentes étapes, notamment lors de la conception, de la planification (la méthodologie d'évaluation a été présentée et discutée avec les points focaux des agences du SNUD lors d'une réunion du comité technique), de la collecte des données (les parties prenantes sélectionnées ont été rencontrées lors de la phase terrain, soit en personne, soit à distance), de l'établissement des constats, de l'évaluation, ainsi que de la préparation et de la diffusion des résultats (processus d'examen des livrables et de la présentation des résultats aux acteurs clés).

4. Les critères d'évaluation

L'évaluation est basée sur les 7 critères de performance suivants :

1. **Pertinence et importance** : Analyse dans quelle mesure l'intervention a répondu aux attentes et priorités nationales et des acteurs principaux concernés par le programme, plus particulièrement l'ONDH et les parties prenantes au niveau national et local. Elle appréciera également la pertinence de l'intervention par rapport aux priorités des Agences des Nations Unies et de l'UNDAF 2017-2022 et du PNUD pour la période 2017-2023 à travers son plan stratégique.
2. **Efficacité** : L'analyse consistait à évaluer de manière systématique les principales réalisations du programme par rapport aux objectifs fixés et aux résultats escomptés. Elle prenait en compte 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. L'analyse permis de répondre à la question clé de savoir si le projet a atteint les résultats prévus : contribution aux Effets de l'UNDAF/CCDD, au Plan stratégique du PNUD et des plans stratégiques des agences participantes et réalisation des produits du projet.
3. **Efficience** : L'analyse évaluait la relation entre les résultats obtenus et les ressources allouées, qu'elles soient financières, humaines ou temporelles. Elle prenait également en compte d'autres facteurs importants pour le développement du programme, tels que les lacunes opérationnelles, les relations interpersonnelles et la communication interne et externe, entre autres.
4. **Viabilité / durabilité** : L'évaluation portait sur la capacité du programme à maintenir, voire à renforcer, les objectifs, les résultats et les impacts obtenus sur le long terme, ainsi que sur les conditions nécessaires à cet effet. Elle faisait la distinction entre la viabilité technique, financière et institutionnelle.

5. **Orientation vers l'impact** : L'évaluation portait sur les retombées de l'action. Le consultant analysait principalement les effets immédiats sur les acteurs concernés, en particulier les bénéficiaires finaux, qui pouvaient raisonnablement être attribués en partie ou en totalité à l'action évaluée. Il appréciait également, les perspectives d'effets à plus long terme. Le consultant se basait sur les informations pertinentes provenant des systèmes statistiques existants et du dispositif de suivi du programme, en recueillant des informations auprès des partenaires. Cette analyse était complétée par une évaluation qualitative de l'impact dans certains domaines tels que les impacts institutionnels par exemple.
6. **Cohérence** : L'analyse consistait à évaluer les synergies et la complémentarité du programme avec les autres interventions des partenaires et acteurs clés de l'EPP relatives au développement humain (cohérence externe). Elle évaluait également le degré de complémentarité interne entre les actions du programme.
7. **Ciblage** : L'évaluation avait déterminé comment le programme a identifié ses bénéficiaires dans la phase conceptuelle, durant la phase de mise en œuvre et lors des exercices de S&E.

Les thèmes transversaux et approches programmatiques ont été intégrés conformément aux politiques d'évaluation du PNUD. L'évaluateur a analysé les aspects suivants :

- i. L'Égalité des genres et les Droits Humains (EGDH) : l'analyse a porté sur la prise en compte de la dimension Genre à tous les niveaux du programme, de sa conception à sa mise en place, ainsi que sur l'impact sur l'égalité des sexes et la prise en compte de l'approche Droits Humains auprès des parties prenantes.
- ii. La prise en compte du principe de "laisser personne pour compte" : il s'agissait d'analyser les mesures prises par le programme pour encourager la participation et assurer l'implication des personnes et des groupes délaissés par d'autres acteurs du développement.
- iii. Le principe d'inclusion : il s'agissait d'analyser et de capitaliser les efforts du programme en matière d'inclusion des groupes vulnérables, tels que les NEET, les femmes, les jeunes en situation de précarité, etc.
- iv. Résilience et développement durable : l'analyse visait à évaluer les efforts entrepris par le programme pour contribuer à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable.
- v. Renforcement de capacité et approche gestion axée sur les résultats : ces aspects ont été analysés pour évaluer les efforts déployés par le programme en termes de renforcement des capacités et d'adoption d'une approche axée sur les résultats.

Tous ces éléments ont été intégrés dans la conduite de l'évaluation réalisée, afin d'assurer une évaluation complète et approfondie du programme conjoint ONDH III.

L'évaluation s'est également attachée à documenter les bonnes pratiques développées dans le cadre du programme. Les conclusions de l'évaluation ont mis en valeur les forces et faiblesses du programme et les leçons apprises. Des recommandations ont ensuite été formulées.

5. Questions d'évaluation

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

Tableau 3: Questions d'évaluation par critère

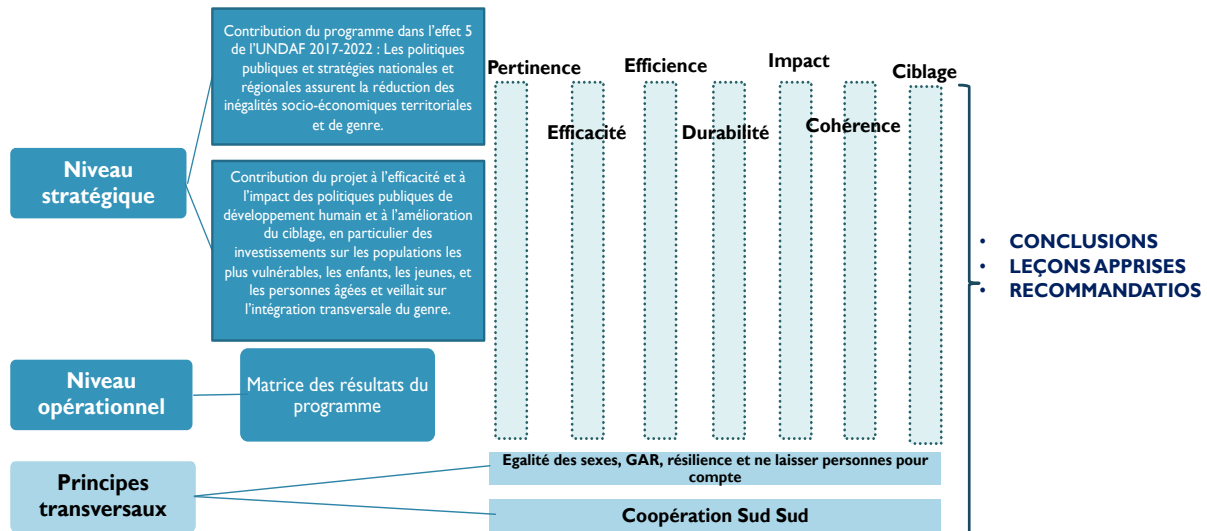
Questions d'Évaluation (QE)	Critères d'évaluation						
	Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité	Impact	Ciblage	Coherence
QE1 : Dans quelle mesure le programme répond aux attentes et priorités nationales et des acteurs principaux concernés par le programme, plus particulièrement l'ONDH et les parties prenantes au niveau national et local ? est ce qu'il est pertinent par rapport aux priorités des Agences des Nations Unies et de l'UNDAF 2017-2022 et du PNUD pour la période 2017-2023 à travers son plan stratégique ? Dans quelle mesure le programme est pertinent par rapport à la transversalité du genre ?	X						
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 groupes vulnérables ou marginalisés ?	X						
QE3 : Dans quelle mesure l'intervention est cohérente et complémentaires avec les autres interventions dans le même domaine au niveau national et territorial ?							X
QE4 : Dans quelle mesure les outputs du programme ont été atteints et dans quelle mesure les outputs ont contribué à la réalisation des effets de l'UNDAF et de la stratégie et les priorités des partenaires		X					
QE5 : Le programme conjoint a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ? Quelles sont les mesures prises en compte par les responsables du projet pour garantir une affectation des ressources et une gestion du programme sensible au genre ?			X				
QE6 : 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 ? Quelles sont les mesures prises en compte pour assurer la durabilité des acquis du projet en matière d'égalité des genres ?				X			
QE7 : Existe-t-il des indications à l'effet que le projet a contribué au (ou a permis le) progrès en matière d'amélioration de l'harmonisation et l'institutionnalisation de l'évaluation des Politiques publiques ?					X		
QE8 : Est-ce que le ciblage est intégré explicitement dans le programme ? Est-ce que l'approche de genre est intégrée dans le processus de sélection des parties prenantes du programme ?						X	
QE9 : Quelles sont les connaissances et les bonnes pratiques produites dans le cadre du programme conjoint au Maroc qui peuvent être valorisées dans le cadre de la coopération Sud-Sud ? Comment ces acquis pourraient être capitalisés et exportés à d'autres pays de la région ?	X	X	X	X	X	X	X
QE10 : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-t-ils réussi à intégrer les droits de l'homme, les perspectives de l'égalité des genres, les aspects de résilience et les ODD dans la conception, GAR, la mise en œuvre et le suivi du programme ?	X	X	X	X	X	X	X

Source : élaboration propre

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.

Figure 2: Les niveaux d'analyse

CRITÈRES D'ÉVALUATION ET PRINCIPES



Source : élaboration propre

III. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

I. Approche globale

Dans le but 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 utilisé une approche combinée dite approche mixte (qualitative et quantitative) pour évaluer les données de performance du programme. L'utilisation de 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 groups, visite de terrain).

La conception et la conduite de la mission d'évaluation se sont faites de manière **participative et inclusive**. L'approche participative a permis de garantir un apprentissage et une appropriation des résultats de cette évaluation. Au cours de la planification des activités d'évaluation l'évaluateur a assuré que les voix de toutes les catégories d'acteurs/actrices impliqué(e)s dans le programme étaient entendues et que leurs avis étaient pris en compte dans la restitution et l'analyse des résultats.

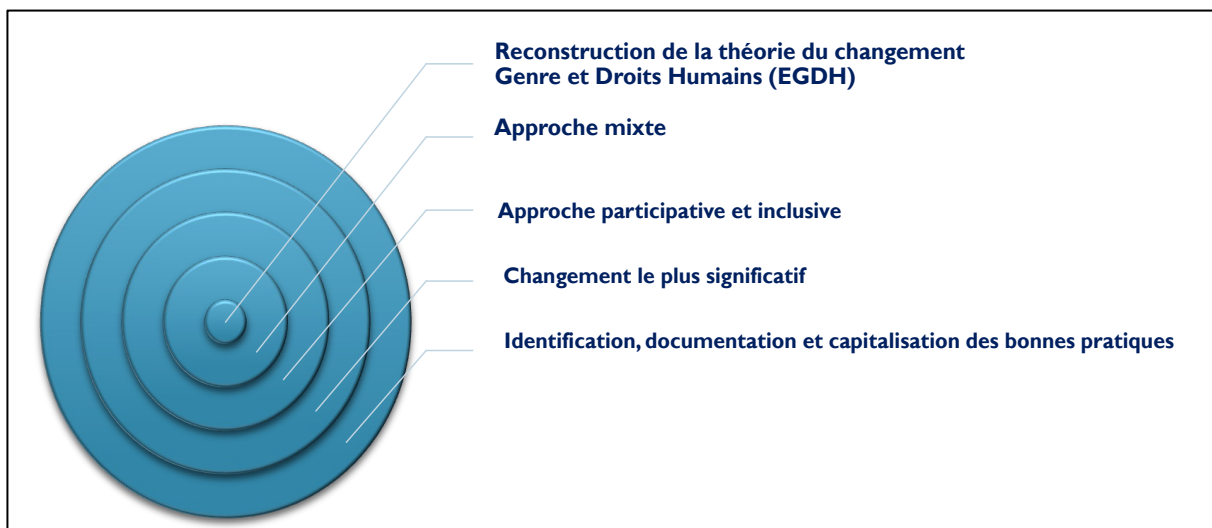
L'évaluation a intégré de manière transversale l'analyse **Genre et Droits Humains (GDH)** concernant toutes les phases du programme, de sa conception à sa mise en œuvre. Lors de la planification de l'évaluation finale, l'évaluateur a identifié des indicateurs clés permettant de mesurer les résultats différenciés par genre et d'évaluer le respect des droits humains. Par exemple, il a considéré le nombre d'études et d'évaluations élaborées pour réduire les inégalités entre les sexes, le nombre d'indicateurs désagrégés par sexe, ainsi que le nombre de femmes dont les capacités ont été renforcées. Ensuite, des outils d'évaluation adaptés intégrant ces indicateurs ont été élaborés, comprenant notamment des questions adressées aux partenaires clés. De plus, des questions ont été intégrées dans la matrice d'évaluation pour orienter la vérification et l'analyse documentaire sous l'angle de l'approche genre.

Durant la collecte de données, des mesures ont été prises pour garantir que les données soient sensibles au genre et respectueuses des droits humains, tout en assurant la confidentialité et la sécurité des personnes interrogées.

Lors de l'analyse des données, les succès et les lacunes du programme en matière d'égalité des genres et de respect des droits humains ont été examinés. L'ensemble de ces mesures, combinées à l'intégration transversale de l'analyse du genre et des droits humains, ont été incluses dans le rapport d'évaluation, sans être traitées dans une section spécifique. L'analyse du genre a été prise en compte dans l'évaluation globale selon tous les critères.

Un autre pilier méthodologique de l'évaluation a été la reconstruction de **la théorie du changement** qui a tenté d'expliquer comment l'intervention était destinée à produire les résultats escomptés. Cette approche basée sur la théorie (theory-based approach) a permis d'examiner le lien causal entre les outputs produits par l'intervention et les outcomes observés, en examinant la contribution de l'intervention aux résultats et les progrès réalisés vers la réalisation des objectifs. Une grande importance a été accordée aux facteurs contextuels tels que politiques, juridiques, sociétaux, économiques et culturels. La reconstitution de la théorie du changement a confirmé, en totalité ou partiellement, la logique d'intervention du programme.

Figure 3: Approche globale de l'évaluation



Source : élaboration propre

En appliquant la théorie du changement, nous avons vérifié l'hypothèse relative à la façon dont celui-ci s'était produit dans les étapes successives du programme, de la conception à la planification à la mise en œuvre. À partir de cela, et en nous basant sur l'approche de gestion axée sur les résultats (GAR), nous avons identifié la chaîne causale de résultats, ce qui nous avait permis de mieux évaluer la relation de cause à effet qui constituait l'ossature du programme et son impact sur l'EPP de DH. Il avait donc été question d'une théorie du changement puisée dans les stratégies principales adoptées par le programme (appui, production de la connaissance scientifique, études, évaluation et renforcement des capacités).

2. Stratégie d'échantillonnage

La conduite des entretiens avec les parties prenantes a été basée sur les principes suivants :

- L'adoption du principe aléatoire stratifié dans la sélection des parties prenantes, selon lequel l'ensemble des groupes touchés dans le cadre du programme ont été représentés dans le cadre de la mission d'évaluation. Les strates ont été définies en fonction de la variable du rôle dans le programme, identifiant ainsi les catégories suivantes : i) Les agences du SNUD pour l'appui financier et technique, ii) L'ONDH en tant que partenaire principal et chef de file de l'action, iii) Les universités (professeurs et étudiants) en tant que bénéficiaires de l'appui et de

l'accompagnement du programme, iv) Les acteurs institutionnels et territoriaux concernés et partenaires du programme dans la réalisation d'études et d'évaluations liées aux droits humains.

- Le principe de la saturation : La mission d'évaluation a suivi le principe de saturation théorique, présupposant que la taille de l'échantillon ne pouvait être fixée à l'avance. Elle a été déterminée uniquement après avoir atteint la saturation théorique. En pratique, les entretiens ont été interrompus une fois qu'aucune nouvelle information pertinente n'a pu être obtenue, ou qu'aucune nouvelle recommandation n'a émergé des échanges avec les parties prenantes.

3. Déroulement de la mission d'évaluation

Le cheminement méthodologique de la mission a porté essentiellement sur la consultation des documents du programme fournis par le PNUD (dont la liste est citée en annexe), ainsi que sur des entretiens avec les responsables du programme au niveau de l'ONDH, les entretiens avec les responsables et l'équipe du PNUD, les entretiens avec les autres agences du SNUD participantes au programme (ONU Femmes, UNICEF, UNFPA, OMS, l'ONU DC et la FAO) et les entretiens avec les parties prenantes au niveau des territoires touchés par les actions du programme (étudiant-e-s, professeurs, membres des observatoires, membres de quelques associations impliquées).

Les données des entretiens 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 supplémentaires. 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 de cadrage avec le PNUD et l'ONDH 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. En outre, le consultant a participé à un comité technique du programme, caractérisé par la présence de l'ensemble des points focaux des partenaires, incluant l'ONDH et les agences du SNUD.

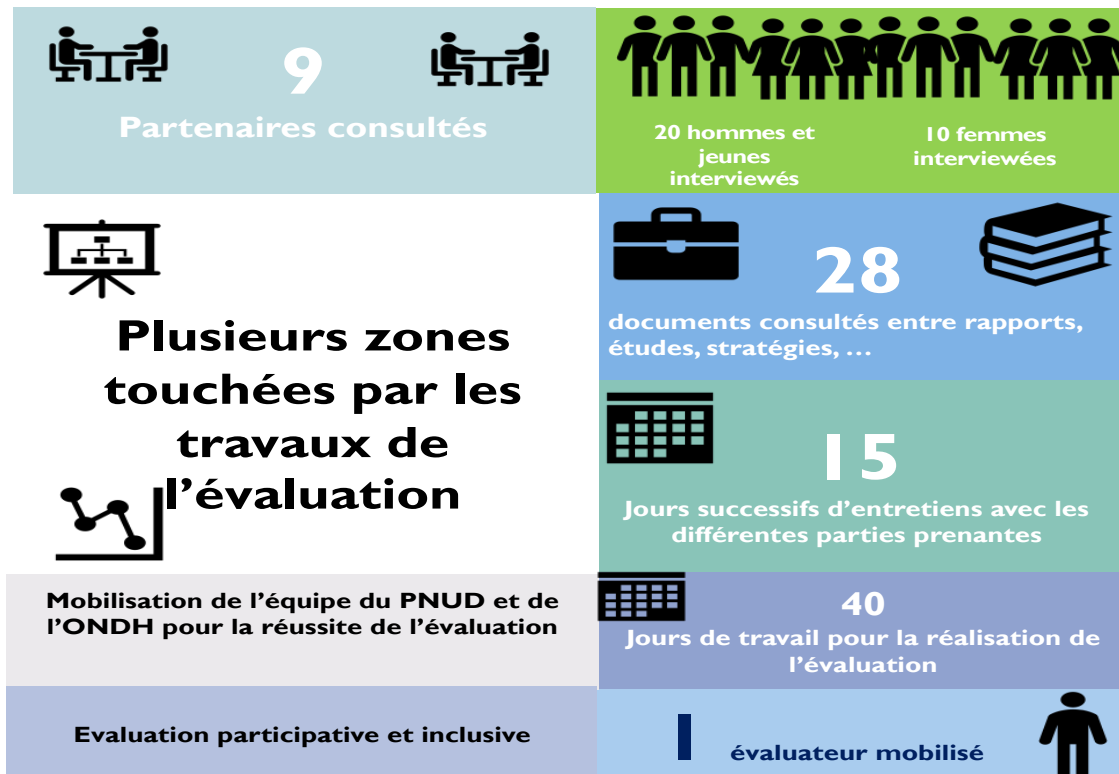
Figure 4: Processus d'élaboration de l'évaluation



Source : élaboration propre

En ce qui concerne les entretiens, ceux-ci ont été menés à la fois en présentiel avec les responsables de l'ONDH et à distance avec les équipes du PNUD, ainsi qu'avec les parties prenantes au niveau des universités et les responsables des agences du SNUD participantes au programme. Ces entretiens se sont déroulés entre le 12 février et le 27 février 2024, période durant laquelle 30 informateurs clés, dont 10 femmes, ont été consultés dans le cadre de cette mission d'évaluation.

Figure 5: Résumé des réalisations



Source : élaboration propre

4. 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 l'ONDH, responsables du PNUD et agences du SNUD participantes ;
- ❖ Guide adressé au l'UGP du programme ;
- ❖ Guide d'entretien dédié aux groupes cibles des activités du programme (étudiants, professeurs, membres des observatoires, acteurs associatif).

5. Principes adoptés lors de la collecte des données

Les principes de base adoptés lors de l'évaluation afin d'assurer la qualité nécessaire des données collectées sont les suivants :

- ❖ **Crédibilité** : Dans quelle mesure les constats reflètent-ils ce que les individus perçoivent de leur réalité ?
- ❖ **Transférabilité** : Dans quelle mesure les constats propres à un contexte sont-ils des leçons valables pour des contextes similaires ?
- ❖ **Fiabilité** : Dans quelle mesure la répétition de l'étude avec les mêmes personnes dans les circonstances similaires permettant d'obtenir les mêmes constats ?
- ❖ **Confirmabilité** : Dans quelle mesure les constats peuvent-ils être confirmés, corroborés par d'autres sources ?
- ❖ **Réactivité** : est-ce que la présence de l'évaluateur a affecté le comportement des répondants et répondantes ?

- ❖ Biais de l'enquêteur : jusqu'à quel point les idées préconçues et les opinions des membres de l'équipe de l'évaluation ont-elles influencé la façon dont les informations sont documentées ou interprétées ?
- ❖ Biais du répondant : jusqu'à quel point les perceptions du répondant concernant le processus de l'évaluation ont-elles apporté une distorsion des données ou rétention de l'information ?

6. Traitement et analyse des données

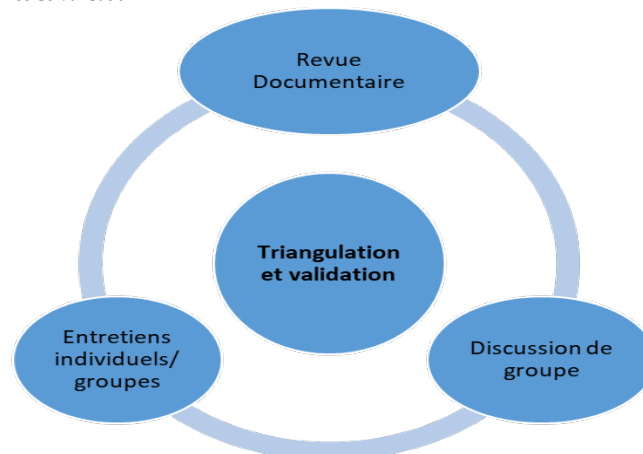
Les données recueillies au cours des différents entretiens, qu'ils soient individuels ou de groupe, sont systématiquement organisées au sein d'une matrice d'évaluation, comme indiqué en annexe. Ces données sont de nature qualitative et portent sur plusieurs aspects : l'expérience vécue, la pertinence du programme par rapport à l'évaluation des politiques publiques de développement humain au Maroc, l'utilisation des produits du programme par les acteurs clés du développement, les modalités de mise en œuvre, de gouvernance et de coordination du programme, ainsi que les perspectives et recommandations pour l'amélioration des prochains PC. Cette matrice constitue le fondement de l'analyse, facilitant l'identification des observations et conclusions majeures. Cette analyse prend en considération le contexte de développement humain au Maroc ainsi que l'évolution du pays en matière d'Indice de Développement Humain (IDH).

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. Au cours de cette phase, la triangulation est effectuée à travers plusieurs étapes :

- L'exploitation des données quantitatives produites par le PNUD, telles que les taux de réalisation des indicateurs et les budgets mobilisés et consommés.
- L'utilisation des données secondaires à travers l'exploitation des études et évaluations réalisées dans le cadre du programme et mises à la disposition de l'évaluateur pour répondre à plusieurs questions d'évaluation.
- L'utilisation des données qualitatives recueillies lors des entretiens avec les parties prenantes, telles que les agences du SNUD, l'ONDH, les universités, et autres. Ces données sont utilisées pour corroborer ou confirmer les résultats obtenus.

La triangulation entre ces différentes sources de données permet de construire une image plus complète et nuancée du programme, renforçant ainsi la validité des conclusions tirées de cette évaluation finale.

Figure 6: Processus de triangulation et de validation



Source : Élaboration propre

L'ensemble des informations collectées ont été triangulées et croisées manuellement à l'aide de la méthode de l'analyse thématique pour dresser des constatations et des réponses aux questions de l'évaluation. Pour ce faire, nous avons recouru au processus récursif de six-phases préconisé par Braun et Clarke (2006) :

- La familiarisation avec le texte à travers la retranscription, la lecture et la relecture par immersion ;
- La génération des codes initiaux de manière inductive ;
- La recherche des thèmes et sous-thèmes ainsi que leur interaction avec les données ;
- Le reclassement des thèmes en fonction de l'ensemble du corpus ;
- La définition et la nomination de chaque thème en lui donnant une signification précieuse ;
- La production d'un « story line » concis et cohérent qui permet de répondre à l'objectif de recherche avec une mise en évidence du verbatim.

Pour les notes d'évaluation, l'échelle proposée par le PNUD a été utilisée pour l'ensemble des produits du programme (Highly Satisfactory, Satisfactory, Moderately Satisfactory, Moderately Unsatisfactory, Unsatisfactory, Highly Unsatisfactory).

7. Considérations éthiques

- Dans cette évaluation, l'évaluateur a veillé 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 des évaluateurs 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, l'évaluateur a agi lors de cette évaluation dans le respect des valeurs internationales.

8. Limites et prise en compte des biais

Tableau 4: Limites d'évaluation

Limites	Risque	Conséquences	Mesures d'atténuation
Durée de l'évaluation réduite	Moyen	Ajustement sur le volume des entretiens sans négliger la qualité des livrables	<ul style="list-style-type: none"> Soutien du PNUD et de l'ONDH Flexibilité et recherche de compromis pour la priorisation des parties prenantes Utilisation des documents Le recours à des entretiens à distance
Disponibilité des acteurs et départ de quelques membres clés	Moyen	L'accès à une partie de l'information limité	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des documents Le recours à des entretiens à distance
La durée du programme concernée par l'évaluation 2017-2023	Faible	L'accès à une partie des PP et de l'information limité	<ul style="list-style-type: none"> Concentration sur les PP disponibles Implication de l'ONDH dans l'organisation des entretiens avec les anciens acteurs clés du programme (comme par exemple l'ancien secrétaire général de l'ONDH) Utilisation et exploitation de toute la documentation disponible.

Source : élaboration propre par l'évaluateur

IV. ANALYSE PAR CRITÈRE ET RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES

Cette section s'intéresse à la présentation des résultats de l'évaluation obtenus après un processus de triangulation de plusieurs sources de données. Dans ce sens, les réponses aux questions d'évaluation seront présentées selon les critères standards d'évaluation, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'orientation vers l'impact, le ciblage et la coopération sud-sud. Les principaux aspects transversaux tels que l'approche genre, l'inclusion et l'approche des droits, seront pris en compte dans l'ensemble des critères d'évaluation, en tenant compte du caractère spécifique du programme.

I. Pertinence

Le programme conjoint ONDH III, objet de cette évaluation, est lancé par l'ONDH en partenariat avec l'ONUFEMMES, l'UNFPA, l'OMS, l'ONUDD, l'UNICEF et le PNUD en 2017. Ce programme conjoint est aligné avec les dispositions de la Constitution de 2011 et les Objectifs de Développement Durable 2030. Il contribue directement à l'effet 5 de l'UNDAF 2017-2022 : Les politiques publiques et stratégies nationales et régionales assurent la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre. Ainsi, il visait à l'efficacité et à l'impact des politiques publiques de développement humain et à l'amélioration du ciblage, en particulier des investissements sur les populations les plus vulnérables, les enfants, les jeunes, et les personnes âgées et veillait sur l'intégration transversale du genre.

La pertinence de ce programme est jugée à travers la vérification de son alignement avec les priorités du Maroc, des partenaires et des besoins et attentes des groupes cibles. Elle est également évaluée en fonction de la capacité des partenaires clés du programme à s'adapter et à intégrer les nouveaux besoins et les changements survenus dans le contexte de sa mise en œuvre.

QE1 : Dans quelle mesure le programme répond aux attentes et priorités nationales et des acteurs concernés, plus particulièrement l'ONDH et les parties prenantes au niveau national et local ? est ce qu'il est pertinent par rapport aux priorités des Agences des Nations Unies et de l'UNDAF 2017-2022 et du PNUD pour la période 2017-2023 à travers son plan stratégique ? Dans quelle mesure le programme est pertinent par rapport à la transversalité du genre ?

I.1 Résumé de la réponse

Le programme conjoint ONDH III au Maroc se distingue par son alignement stratégique remarquable avec les attentes et les besoins des acteurs clés du développement humain, à la fois au niveau central et territorial. En fournissant un soutien crucial à l'ONDH pour renforcer ses capacités d'analyse et d'évaluation, le programme joue un rôle central dans l'amélioration de la prise de décision basée sur des données probantes. La collaboration étroite avec les départements gouvernementaux et les institutions publiques, ainsi que le soutien aux acteurs territoriaux, reflètent une approche cohérente visant à renforcer les capacités à tous les niveaux. L'engagement avec la communauté scientifique et les acteurs associatifs souligne l'importance de l'inclusion et de la participation dans le processus de développement humain, tandis que l'orientation spécifique vers les besoins des populations vulnérables met en évidence l'engagement du programme envers l'équité et l'inclusion.

Par ailleurs, l'alignement du programme avec les stratégies et les priorités nationales du Maroc démontre sa pertinence et son efficacité dans le contexte des réformes constitutionnelles et institutionnelles récentes, visant à améliorer la gouvernance, la transparence, et l'efficacité des politiques publiques. Le programme s'inscrit également dans le cadre de l'engagement du Maroc envers les Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030, en soutenant spécifiquement les efforts nationaux et infranationaux pour atteindre ces objectifs. L'intégration profonde des principes transversaux du Système des Nations Unies, tels que l'intégration transversale du genre et la gestion axée sur les résultats, souligne une volonté affirmée de répondre aux défis spécifiques du Maroc en matière de développement humain et d'égalité des sexes.

En somme, le programme conjoint ONDH III illustre un modèle exemplaire de collaboration et d'apprentissage mutuel, essentiel à la réalisation des progrès en matière de développement humain au Maroc, tout en identifiant des domaines pour une amélioration continue.

I.2 Alignement du programme conjoint avec les attentes et les besoins des acteurs au niveau central et territorial et les bénéficiaires

Le programme conjoint ONDH III au Maroc constitue un modèle d'alignement stratégique et d'harmonisation avec les missions, attentes, et besoins des acteurs clés engagés dans le développement humain, tant au niveau central que territorial. Sa conception et son exécution reflètent une compréhension approfondie des dynamiques complexes qui régissent le développement humain dans le pays, témoignant ainsi d'une réponse adéquate aux exigences diverses des parties prenantes.

1. **Renforcement de l'ONDH** : Centrale dans le dispositif de suivi-évaluation du développement humain au Maroc, l'ONDH trouve dans ce programme un appui substantiel à sa mission d'analyse et d'évaluation des politiques et programmes. L'accompagnement offert vise à optimiser les processus d'évaluation pour une prise de décision éclairée et fondée sur des données probantes, s'alignant directement sur les besoins intrinsèques de l'ONDH pour améliorer son impact.



2. **Collaboration avec les départements gouvernementaux et institutions publiques** : Le programme établit des synergies avec des entités clés telles que le Ministère de l'Éducation Nationale, le Ministère de la Santé, et d'autres départements essentiels. Cette approche collaborative assure que les initiatives du programme sont en phase avec les priorités nationales et renforce la capacité des ministères à évaluer et ajuster leurs politiques de développement humain. Cela se traduit par une amélioration tangible de l'efficacité et de la pertinence des interventions publiques dans divers secteurs.
3. **Soutien aux acteurs territoriaux** : L'adhésion au processus de régionalisation avancée et l'implication accrue des collectivités territoriales sont au cœur des priorités du programme. En fournissant des outils et des méthodologies pour le suivi et l'évaluation des projets de développement à l'échelle locale, le programme aligne ses objectifs avec les besoins spécifiques des acteurs territoriaux. Cette démarche favorise une gouvernance décentralisée plus efficace, capable de répondre aux besoins locaux tout en contribuant aux objectifs nationaux de développement.
4. **Engagement avec la communauté scientifique** : Le partenariat avec les universités et la mise en valeur de la recherche scientifique sont essentiels pour cultiver une culture d'évaluation robuste et pour former les futurs professionnels du domaine. Ce volet du programme répond aux attentes de la communauté académique pour un engagement plus

significatif dans les politiques de développement humain, tout en enrichissant le programme de perspectives et d'expertises nouvelles.

5. **Collaboration avec les acteurs associatifs** : En reconnaissant le rôle crucial des OSC dans le plaidoyer pour l'inclusion sociale et le renforcement des politiques publiques, le programme établit un dialogue constructif avec ces acteurs. Bien que le programme ne cible pas directement les OSC, il aligne ses objectifs sur leurs attentes en favorisant une approche plus inclusive et participative du développement humain.
6. **Impact sur les populations vulnérables** : Enfin, l'orientation des études et des évaluations vers les besoins des populations vulnérables souligne l'engagement du programme à promouvoir l'équité et l'inclusion. Ce focus permet d'orienter les politiques publiques vers une meilleure prise en compte des besoins des groupes marginalisés, répondant ainsi aux attentes de ces populations pour un accès amélioré aux droits et aux services.

En résumé, le programme conjoint ONDH III illustre un alignement exemplaire avec les missions, attentes, et besoins des différents acteurs impliqués dans le développement humain au Maroc. Par sa capacité à tisser des liens entre les niveaux central et territorial, ainsi qu'entre les secteurs public, académique, et associatif, le programme établit une plateforme de collaboration et d'apprentissage mutuel, indispensable à la réalisation des objectifs de développement durable du pays.

I.3 Alignement du programme conjoint avec les stratégies et les priorités nationales

Le Programme Conjoint ONDH III se révèle être en parfaite adéquation avec les stratégies et les priorités du Maroc en matière d'évaluation des politiques publiques de développement humain. En effet, le Maroc a connu depuis 2011 un intérêt croissant pour l'évaluation des politiques publiques, sous l'impulsion de réformes constitutionnelles et institutionnelles visant à renforcer la gouvernance, la transparence et l'efficacité de l'action publique, notamment les politiques et programmes de développement humain. L'adoption de la Constitution de 2011 a marqué un tournant en reconnaissant l'importance de l'évaluation des politiques publiques comme outil de bonne gouvernance et de reddition des comptes.

- La Constitution de 2011 a mis en lumière l'importance de l'évaluation des politiques publiques. Les articles 13 et 154 prévoient la création d'instances de concertation pour intégrer les acteurs sociaux dans l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques. Ces dispositions constitutionnelles ont injecté un élan significatif vers l'institutionnalisation de l'évaluation, mobilisant un large éventail d'acteurs à différents niveaux.
- Cadre légal et institutionnel : Suivant cette dynamique constitutionnelle, des textes législatifs et réglementaires ont été adoptés pour établir les structures et mécanismes nécessaires à l'évaluation des politiques publiques. Notamment, la loi organique relative à la loi de finances introduit des dispositions pour l'évaluation des performances des administrations publiques, à travers des rapports d'évaluation et des indicateurs de performance.
- Institutions impliquées : Plusieurs institutions jouent un rôle clé dans l'évaluation des politiques publiques au Maroc, notamment l'ONDH, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), la Cour des comptes, et le Parlement à travers ses différentes commissions. Le CESE, par exemple, contribue à l'évaluation à travers ses avis et rapports sur des thématiques spécifiques liées au développement économique, social et environnemental.
- Un ministère dédié a été créé en 2021, le Ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques, témoignant de l'importance accordée à l'évaluation dans l'architecture gouvernementale marocaine.
- Régionalisation avancée : La régionalisation avancée, en tant que chantier, constitue un tournant majeur dans le paysage politique et démocratique du Maroc. En effet, elle vise à conjuguer à la fois un objectif d'extension du champ de la démocratie représentative régionale et celui d'en faire un levier de développement économique et humain intégré et durable avec comme finalités, résorber les inégalités, préserver la dignité des citoyens et promouvoir une dynamique de croissance et une répartition équitable des richesses. 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, ces lois organiques ont insisté sur l'évaluation comme un levier de changement.¹

- Priorités et domaines d'évaluation : Les priorités en matière d'évaluation des politiques publiques embrassent un large spectre de secteurs, dont l'éducation, la santé, l'emploi, l'environnement et le développement territorial, avec un focus sur l'efficacité et l'impact de ces politiques sur le développement humain et la réduction des inégalités.
- Nouveau modèle de développement : Proposé par la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, ce modèle considère le renforcement de l'évaluation comme un moyen crucial pour améliorer l'efficacité de l'action publique et assurer la responsabilité.

Ainsi, les discussions menées dans le cadre de cette évaluation montrent que le programme conjoint s'intègre parfaitement dans les priorités nationales, contribuant à l'édification d'un État de droit et au développement humain au Maroc.²

I.4 Analyse de l'alignement du programme avec les engagements internationaux du Maroc

Sur la scène internationale, le Maroc a affirmé son engagement envers l'Agenda 2030 pour le Développement Durable, une démarche soulignée avec force lors du Discours Royal à la 70ème session de l'Assemblée Générale des Nations Unies en septembre 2015. À cette occasion, il a été évoqué l'engagement du royaume à œuvrer pour la réalisation des objectifs nobles énoncés dans la Charte des Nations Unies et à répondre aux aspirations des peuples du monde. Cette détermination a été à nouveau affirmée lors de la présentation du programme gouvernemental pour la législature 2017-2021 au Parlement en avril 2017, illustrant l'importance primordiale accordée à ces enjeux.

L'implication active du Maroc dans cette démarche s'est concrétisée par la présentation de son premier rapport volontaire sur les actions entreprises pour l'application du Programme 2030, lors de la session 2016 du Forum Politique de Haut Niveau sur le Développement Durable, organisé sous l'égide de l'ECOSOC/NU. Cette initiative témoigne de la volonté marocaine de jouer un rôle de premier plan dans la poursuite des objectifs de développement durable à l'échelle globale.

L'évaluation du programme conjoint ONDH III révèle une parfaite cohérence avec les engagements internationaux du Maroc, grâce à l'intégration de produits spécifiquement destinés à appuyer les efforts nationaux et infranationaux dans l'atteinte de certains Objectifs de Développement Durable. Plus particulièrement, le Sous-Produit 3, axé sur la "Production des connaissances en appui à la mise en œuvre des politiques publiques et au suivi et évaluation des ODD", illustre cet alignement stratégique. Les ODD directement concernés par ce programme sont notamment :

- ODD 1 : Visant à éradiquer la pauvreté sous toutes ses formes à travers le monde.
- ODD 2 : Luttant contre la faim, en assurant la sécurité alimentaire, l'amélioration de la nutrition et la promotion de l'agriculture durable.



¹ Citation d'une personne rencontrée : « Dans le cadre de la régionalisation avancée, les collectivités territoriales élaborent des plans et programmes de développement. Ces programmes de développement devront intégrer des volets concernant le suivi et l'évaluation pour être en conformité avec les lois organiques relatives aux régions, provinces/préfectures et communes».

² Citation d'une personne rencontrée lors de la mission d'évaluation : « Depuis les années 2000, le Maroc a renforcé la place stratégique de l'évaluation des politiques publiques afin de garantir l'efficacité de ces politiques et programmes de développement humain. À cet égard, pour moi, le programme conjoint de l'ONDH, dans l'ensemble de ses phases, est en harmonie avec les priorités du Maroc en matière d'évaluation des politiques publiques de développement humain ».

- ODD 3 : Œuvrant pour la santé et le bien-être pour tous, à tout âge.
- ODD 4 : Garantissant un accès universel à une éducation de qualité et promouvant les opportunités d'apprentissage tout au long de la vie.
- ODD 5 : Visant à atteindre l'égalité des sexes par l'autonomisation des femmes et des filles.
- ODD 10 : S'efforçant de réduire les inégalités à l'intérieur des pays et entre les pays.



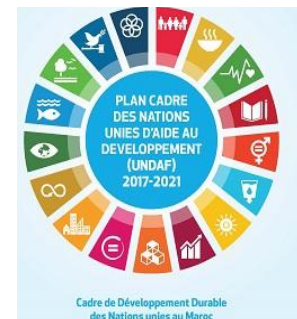
La valeur ajoutée du programme conjoint ONDH III réside dans sa capacité à générer des études, des évaluations et des indices ciblés, fournissant aux décideurs des données précieuses pour identifier et soutenir les groupes vulnérables et marginalisés.

1.5 Analyse de l'alignement du programme conjoint ONDH III avec l'UNDAF 2017-2022 et les Programmes Pays du PNUD et autres agences du SNU participantes

Le programme conjoint ONDH III s'intègre parfaitement dans le cadre de l'UNDAF 2017-2022. Les entretiens réalisés pour cette évaluation montrent que, dès la phase de conception, une importance cruciale a été accordée à l'harmonisation du programme avec les objectifs de l'UNDAF. Cette intégration est également manifeste dans la co-présidence de l'ONDH du Groupe Thématique de Suivi et Évaluation (GTSE).

Sur un plan plus détaillé, le programme conjoint a été élaboré en vue de contribuer spécifiquement aux effets de l'UNDAF :

- L'effet 5 de l'UNDAF, qui se concentre sur "les politiques publiques et les stratégies nationales et régionales visant à réduire les inégalités socio-économiques territoriales et de genre", et plus particulièrement le produit 5.1, "les institutions nationales et les acteurs de la société civile disposent des outils et des capacités nécessaires pour mettre en œuvre des dispositifs visant à lutter contre toutes les formes de discrimination basées sur le sexe", ainsi que le produit 5.3 : "Les systèmes d'information désagrégés et territorialisés sont renforcés et sont axés sur les évidences et les approches multidimensionnelles, pour une meilleure prise de décision".
- L'exploitation des résultats du programme conjoint ONDH III pour alimenter les indicateurs de l'UNDAF.
- L'intégration d'indicateurs spécifiques de l'UNDAF 2017-2022 au sein du programme conjoint ONDH III.
- L'engagement des responsables du programme à promouvoir la cohérence et la synergie entre le programme et l'UNDAF lors des revues annuelles et comités de pilotage.



Concernant les Programmes Pays des agences du SNUD participantes, les discussions avec ces agences révèlent que l'évaluation des politiques publiques est une thématique stratégique pour elles. La collaboration avec l'ONDH, en tant qu'institution indépendante, est hautement valorisée, cette indépendance étant perçue comme un atout majeur par les informateurs clés. Cette appréciation renforce la volonté de créer des partenariats fructueux avec l'ONDH et de produire des évaluations de qualité. L'alignement du programme conjoint avec les objectifs des Programmes Pays des agences du SNUD est également visible dans la production d'études et d'évaluations alignées avec leurs priorités spécifiques.

Les entretiens soulignent aussi l'utilisation active et la communication par les agences du SNUD des données et résultats du programme conjoint ONDH III, intégrés dans leurs Programmes Pays, témoignant ainsi d'une collaboration étroite et stratégiquement alignée avec l'ONDH.

I.6 Pertinence du programme conjoint par rapport aux principes transversaux du SNUD (genre et droits humains)

L'évaluation du programme conjoint ONDH III révèle une intégration profonde des principes transversaux clés, tels que l'intégration transversale du genre, le principe de ne laisser personne pour compte, et la gestion axée sur les résultats. Cette intégration se manifeste à plusieurs niveaux du programme, démontrant une volonté affirmée de répondre aux défis spécifiques du Maroc en matière de développement humain et d'égalité des sexes.

En matière d'intégration de **genre**, le programme conjoint ONDH III se distingue par une attention particulière dès sa phase de conception. Le document de projet offre une analyse approfondie des inégalités de genre au Maroc, soulignant les défis à surmonter pour assurer un développement humain inclusif. Cet effort est renforcé par l'inclusion d'un sous-produit spécifiquement dédié à l'évaluation des politiques et programmes impactant les femmes, les enfants, et les jeunes, palliant ainsi le manque de désagrégation des indicateurs par sexe.

Le programme portera également un intérêt particulier à l'évaluation des politiques publiques en faveur de l'égalité entre les sexes en analysant l'impact de ces politiques sur la réduction des inégalités de genre et l'effectivité des droits humains. Le programme veillera également à une prise en compte de l'égalité de genre de façon transversale dans l'ensemble de ces composantes, en particulier, la générations du système d'information territorial et l'enquête Panel. Extrait du Prodoc

Le principe de ne laisser personne pour compte est un autre pilier central du programme, illustré par le ciblage des groupes vulnérables à travers l'identification des conditions de vie des populations marginalisées. L'importance accordée à la territorialisation des systèmes de suivi et d'évaluation et la production d'un indice de développement humain spécifique sont des exemples concrets de cet engagement. Le programme fait preuve d'une sensibilité particulière aux besoins des groupes en marge, en adoptant des stratégies visant à leur inclusion effective.

Quant à la gestion axée sur les résultats, le programme ONDH III incarne cette approche par la définition d'objectifs clairs et mesurables, accompagnés de mécanismes de suivi et d'évaluation rigoureux. Cette orientation permet non seulement de maintenir une focalisation sur les résultats attendus, mais aussi de renforcer les capacités des différents acteurs impliqués. L'adoption de la GAR comme pilier du programme assure ainsi une efficacité et une pertinence accrues dans la mise en œuvre des actions et dans l'atteinte des objectifs de développement humain.

En somme, le programme conjoint ONDH III se présente comme un modèle d'intégration des principes programmatiques essentiels, reflétant une approche holistique et inclusive du développement humain. L'accent mis sur l'égalité des sexes, l'inclusion sociale, et la gestion axée sur les résultats démontre une volonté claire d'adresser les défis complexes du développement au Maroc, en veillant à ce que chaque individu bénéficie des fruits du progrès.

I.7 Pertinence de la conception du programme conjoint ONDH III

La pertinence de la conception du programme conjoint ONDH III se révèle à travers plusieurs dimensions, soulignant son ancrage dans une approche stratégique et sa capacité à capitaliser sur les leçons apprises. Cette évaluation positive repose sur plusieurs éléments clés qui témoignent de l'attention portée à la construction d'un programme répondant aux besoins réels et aux attentes de l'ONDH.

Premièrement, le programme ONDH III se distingue par sa capacité à capitaliser sur les acquis des expériences passées. Cette consolidation des succès et des apprentissages des deux premières phases est cruciale pour bâtir sur des bases solides et éviter la répétition des erreurs antérieures. Ainsi, les actions proposées dans ONDH III, qui s'inscrivent dans la continuité des initiatives lancées sous ONDH II, témoignent d'une cohérence stratégique et d'un engagement envers les objectifs de développement à long terme. La continuité et l'amélioration des actions sont ainsi assurées, témoignant d'une volonté de perfectionnement constant.

La pertinence est également renforcée par l'élaboration d'une évaluation finale du programme conjoint ONDH II, dont les recommandations ont été intégrées dans la conception d'ONDH III³. Cette démarche d'évaluation et de réajustement basée sur des preuves illustre l'engagement vers une amélioration continue et l'adaptation aux changements de contexte et aux besoins émergents.

Le processus de concertation adopté dans l'élaboration du programme conjoint reflète une approche participative et inclusive, garantissant que le projet est aligné sur les véritables besoins et attentes de l'ONDH. Cette démarche favorise l'adhésion des parties prenantes et l'efficacité des interventions.

La prise en compte des avantages comparatifs et de la valeur ajoutée de chaque agence du Système des Nations Unies enrichit le programme ONDH III, en exploitant au mieux les compétences spécifiques de chaque entité. Cela permet une synergie et une complémentarité des efforts pour un impact maximal.

L'ancrage du programme conjoint dans l'UNDAF 2017-2022 et son alignement avec l'effet 5 démontrent une intégration stratégique au cadre de développement national et international, renforçant ainsi sa pertinence et son efficacité.

La gestion axée sur les résultats, adoptée dans la conception du programme, avec l'élaboration d'un cadre logique clair et l'utilisation d'indicateurs précis, facilite le suivi et l'évaluation des changements, assurant une mise en œuvre efficace et orientée vers l'atteinte des résultats.

Toutefois, malgré ces points forts, le programme ONDH III présente des domaines nécessitant des améliorations, notamment l'absence d'une évaluation à mi-parcours et la non-construction d'une théorie du changement lors de la proposition du programme. Ces lacunes peuvent affecter l'évaluation des progrès et la clarté des objectifs à long terme, soulignant l'importance de ces outils dans la conception et la mise en œuvre de programmes de développement.

En conclusion, le programme conjoint ONDH III démontre une conception pertinente et bien pensée, s'appuyant sur une série de pratiques exemplaires et d'apprentissages clés. Toutefois, pour maximiser son impact et son efficacité, il est crucial d'adresser les points d'amélioration identifiés, notamment en intégrant une évaluation à mi-parcours et en développant une théorie du changement claire.

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

QE2 : 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 groupes vulnérables ou marginalisés ?

Résumé de la réponse

Le programme conjoint ONDH III a démontré une grande capacité à intégrer les évolutions survenues dans le contexte et à répondre aux besoins et aux priorités des acteurs au Maroc. L'adoption d'une approche stratégique flexible et la prise en compte des évolutions juridiques, institutionnelles et socio-économiques ont permis au programme de s'adapter de manière proactive et efficace, garantissant ainsi une réponse adéquate aux défis du contexte changeant.

Changement dans le contexte de mise en œuvre du programme conjoint ONDH III :

L'évaluation du programme conjoint ONDH III dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et des changements structurels au Maroc offre une perspective enrichissante sur la capacité de réaction et d'adaptation des partenaires face à des défis imprévus. Cette analyse démontre la pertinence et la

³ Extrait du Prodoc, page 4 « Suite aux recommandations de l'évaluation finale du programme conjoint 2012-2016, il a été décidé de renforcer le partenariat solide existant entre l'ONDH et les agences des Nations Unies en capitalisant sur les acquis du cycle précédent. L'objectif principal du projet est d'ancrer au plan national, la culture évaluative rattachée aux différentes dimensions du Développement Humain et être en phase avec les évolutions institutionnelles en matière de connaissances pour éclairer les politiques publiques ». Par exemple la recommandation n° 7 qui stipule de renforcer le partenariat entre l'ONDH et les agences du SNUD à travers le renforcement de l'alignement du PC avec le plan stratégique de l'ONDH et l'opérationnalisation de l'agenda de 2030 au niveau territorial. Cette recommandation a été prise en compte dans la phase III du PC.

résilience du programme face à des bouleversements significatifs, mettant en lumière les stratégies adoptées pour maintenir son efficacité et sa pertinence dans un environnement en constante évolution.

- **Changements managériaux :**

Sur le plan managérial, le programme a traversé une période sans président à la tête de l'ONDH, un rôle clé pour la coordination et la direction stratégique. Néanmoins, cette situation n'a pas entravé la progression du programme grâce à l'engagement et à l'implication forte du secrétaire général de l'ONDH. Cette continuité a été assurée malgré le vide de leadership, soulignant une capacité d'adaptation et une détermination à poursuivre les objectifs fixés. L'arrivée d'un nouveau président et d'un nouveau secrétaire général en 2023 a ensuite renforcé la structure de gouvernance de l'ONDH, sans affecter négativement le programme, témoignant d'une transition managériale réussie qui a su préserver l'élan et l'attention portée au programme conjoint.

- **Changements contextuels :**

Le contexte marocain a également été marqué par des évolutions significatives, telles que l'adoption d'un nouveau modèle de développement et le lancement de chantiers royaux visant à renforcer l'État social. Ces initiatives ont nécessité de l'ONDH de produire des analyses et évaluations approfondies pour éclairer les décisions politiques, montrant ainsi la capacité du programme à s'aligner sur les nouvelles priorités nationales et à contribuer activement à leur concrétisation.

- **Exigences de la COVID-19 :**

Depuis l'annonce de l'état d'urgence sanitaire au Maroc le 19 mars 2020, le pays a déployé un éventail de mesures préventives et de précautions pour garantir leur efficacité contre la propagation du COVID-19. Cette initiative s'inscrit dans une stratégie globale visant à freiner la diffusion du virus, tout en priorisant la préservation de la santé et de la sécurité de la population. Une attention particulière est accordée aux groupes vulnérables, incluant les femmes en situations précaires, les mineurs, et les migrantes, entre autres, reconnaissant leur susceptibilité accrue face à cette crise.

Dans le cadre de cette réponse nationale, le programme conjoint ONDH III a ajusté ses activités pour répondre de manière efficace aux défis émergents posés par la pandémie, sans toucher ses objectifs et ses résultats attendus. Par exemple, l'ONDH a mis en place dans le cadre du programme **d'un centre d'appel pour la collecte des données durant la période de COVID-19**. La révision du Plan de Travail Annuel pour les années 2020 et 2021 illustre cette capacité d'adaptation. Cette transformation a été marquée par une réactivité et une résilience exceptionnelle de la part des partenaires du programme. En dépit des contraintes imposées par la situation sanitaire, ils ont réussi à innover et à trouver des solutions créatives pour poursuivre leurs objectifs.

L'une des principales initiatives a été le développement d'études approfondies visant à comprendre les impacts spécifiques du COVID-19 sur les populations vulnérables. Ces recherches ont permis d'analyser les répercussions de la pandémie sur les groupes marginalisés et de formuler des recommandations pour renforcer leur protection. L'objectif étant d'améliorer les conditions de vie de ces populations face aux crises, en proposant des mesures adaptées à leurs besoins spécifiques.

L'analyse de ces divers éléments met en évidence la pertinence du programme conjoint ONDH III face aux changements de contexte. Les ajustements managériaux, l'alignement sur les nouvelles orientations politiques, et surtout la réactivité face à la crise sanitaire mondiale démontrent une flexibilité et une résilience qui attestent de l'efficacité de la structure et de la stratégie adoptées. Ces capacités d'adaptation et de réaction face à des situations imprévues sont cruciales pour la réussite de programmes dans des contextes aussi volatils et incertains.

2. Cohérence

Le critère de cohérence joue un rôle central dans le cadre des évaluations. La cohérence d'un programme se réfère à la logique interne de ses interventions et à la manière dont celles-ci s'harmonisent pour atteindre les objectifs fixés. Dans le cadre de cette évaluation, nous avons examiné la manière dont les différentes parties du programme s'articulent entre elles, si les actions entreprises

sont en adéquation avec la stratégie définie, et si les résultats attendus sont cohérents avec les ressources allouées. L'application du critère de cohérence dans le cadre de cette évaluation apporte une perspective essentielle pour évaluer la solidité et la viabilité du programme, tout en fournissant des informations précieuses pour une prise de décision éclairée.

QE3 : Dans quelle mesure l'intervention est cohérente et complémentaires avec les autres interventions dans le même domaine au niveau national et territorial ?

2.1 Résumé de la réponse

En dépit de la non construction d'une théorie de changement spécifique et explicite, le programme Conjoint ONDH III démontre une cohérence interne et externe remarquable en matière d'EPP de développement humain au Maroc, en s'appuyant sur la complémentarité de ses composantes et en capitalisant sur les succès des phases antérieures. Internement, il garantit une synergie entre ses produits par le développement d'outils de veille stratégique, le suivi du développement humain, et le renforcement des capacités des partenaires, tout en assurant une mobilisation efficace des agences du SNUD et d'autres acteurs, en alignement avec les priorités nationales et internationales. Extrêmement, il s'harmonise avec d'autres initiatives, créant des synergies sans concurrence, bien qu'une amélioration de l'intégration dans l'intervention soit nécessaire. Ce programme illustre ainsi une démarche inclusive, essentielle pour relever les défis du développement humain au Maroc, tout en soulignant l'importance de renforcer la communication et la collaboration pour maximiser son impact.

2.2 Cohérence Interne

La cohérence interne du Programme Conjoint ONDH III est solidement ancrée dans la complémentarité de ses produits et la capitalisation sur les acquis des phases précédentes. Cette approche garantit que les produits du programme se renforcent mutuellement, créant ainsi un environnement propice à la réalisation des résultats escomptés. L'enchaînement théorique entre les actions, caractérisé par le développement d'outils de veille stratégique (Produit 1), le suivi de la situation de développement humain (Produit 2), et le renforcement des capacités des partenaires (Produit 3), illustre la manière dont chaque composante du programme s'aligne et contribue à l'objectif global.

Les partenariats développés dans le cadre du programme démontrent une mobilisation efficace des agences du SNUD et d'autres acteurs clés, favorisant une vision cohérente et une synergie entre les différents niveaux d'intervention. L'intégration de l'UNDAF 2017-2022 comme élément de cohérence interne souligne l'alignement stratégique du programme avec les priorités nationales et internationales.

En dépit de l'absence d'une élaboration explicite d'une théorie du changement spécifique pour le programme et de la diminution de la contribution financière de certaines agences participantes, les entretiens avec les informateurs clés démontrent l'intérêt supérieur accordé au programme conjoint ONDH III par l'ensemble des agences participantes. Cet intérêt résulte de la compatibilité entre les produits du programme conjoint et les priorités de ces agences. À cet égard, plusieurs exemples ont été recueillis dans le cadre de la mission d'évaluation :

- **Utilisation des données** : Les entretiens avec les agences participantes ont révélé que ces dernières utilisent les données des produits du programme conjoint pour élaborer des études supplémentaires prioritaires dans leurs programmes spécifiques (les CPD par exemples).
- **Conduite des études** : Les entretiens ont montré qu'une grande partie des études et évaluations produites dans le cadre du programme conjoint ONDH III sont stratégiques pour les agences engagées. Par exemple, l'étude sur le mariage des mineures et l'étude du dividende démographique, élaborées dans le cadre du programme conjoint, sont également prioritaires dans le CPD de l'UNFPA. Un autre exemple concerne l'étude sur les NEET, inscrite parmi les priorités de l'UNICEF.
- **Intégration des collaborations antérieures** : La cohérence du programme conjoint est également illustrée par l'intégration des collaborations antérieures entre l'ONDH et certaines

agences. Par exemple, le programme intègre la collaboration entre l'ONDH et la FAO concernant la petite agriculture familiale.

- **Reprise des produits du programme conjoint dans les CPD de certaines agences participantes** : Un bon exemple est la reprise du produit I du programme conjoint dans le produit I.4 de l'effet I du CPD du PNUD 2017-2021.

2.3 Cohérence Externe

En matière de cohérence avec les priorités et les stratégies nationales (cohérence externe stratégique), il est important de mentionner que les données de l'évaluation démontrent un niveau de cohérence remarquable. Cette constatation repose essentiellement sur l'intégration du programme conjoint ONDH III dans les orientations stratégiques du Maroc depuis la constitution de 2011. En effet, le Maroc, dans le but de garantir l'efficacité et la redevabilité de l'action publique, a constitutionnalisé l'exercice de l'évaluation et mis en place plusieurs institutions chargées de l'évaluation des politiques publiques. Il a également renforcé les prérogatives institutionnelles d'autres organismes tels que le CESE, le CSEFRS, la Cour des Comptes, etc.

Les données de l'évaluation montrent qu'en dépit de l'absence de l'institutionnalisation de l'exercice de l'évaluation des politiques publiques (en l'absence d'une loi spécifique et explicite), le programme conjoint est en harmonie avec les missions et les priorités des institutions nationales en matière d'évaluation des politiques publiques (EPP).

Sur le plan technique de la cohérence externe, le Programme Conjoint ONDH III se distingue par sa capacité à s'aligner et à compléter les CPD des agences participantes ainsi que l'UNDAF 2017-2022. Cette harmonisation garantit que les efforts du programme sont en phase avec les initiatives plus larges, maximisant ainsi l'impact sur le développement humain au Maroc.

La complémentarité avec d'autres projets et programmes de l'ONDH et les efforts du Maroc en matière d'évaluation des politiques publiques de développement humain renforce la pertinence du programme. La création de synergies avec les acteurs institutionnels et le ciblage stratégique des thématiques abordées démontrent une approche inclusive et intégrée, essentielle pour adresser les enjeux complexes du développement humain.

Une constatation positive est également faite concernant l'absence d'interventions qui pourraient avoir un impact négatif sur le programme. Cela signifie que les actions du programme ne sont pas en concurrence avec celles des autres partenaires, mais qu'au contraire, elles se complètent et se renforcent mutuellement. La complémentarité est mise en avant plutôt que la concurrence, ce qui favorise une coordination harmonieuse des efforts. Néanmoins, bien que l'évaluation mette en évidence une complémentarité entre les initiatives du programme et les réalisations du HCP, elle révèle également un manque d'échange entre les deux organisations, malgré l'existence d'un autre programme conjoint entre les agences du SNUD et le HCP. Ce constat souligne l'importance de renforcer la communication entre les deux entités.

Les entretiens réalisés dans le cadre de la présente évaluation mettent en évidence qu'une partie des activités du programme ont été menées en parallèle, avec très peu d'intégration et de collaboration, ce qui a nui à la cohérence de ces interventions.

En conclusion, le Programme Conjoint ONDH III illustre une approche bien structurée et cohérente, tant au niveau interne qu'externe, en vue de promouvoir l'évaluation des politiques publiques de développement humain au Maroc. Les synergies entre les produits du programme, l'alignement avec les priorités nationales et internationales, et la collaboration entre les partenaires sont autant de facteurs contribuant à son efficacité.

3. Efficacité

L'analyse de l'efficacité repose essentiellement sur l'analyse des taux d'atteinte des indicateurs du programme, sur la présentation des succès et des réussites enregistrés dans le cadre de la mise en

œuvre et le suivi et évaluation des actions du programme et sur l'analyse des entraves et des limitations ayant impacté le bon déroulement et l'atteinte des résultats du programme.

QE 4 : Dans quelle mesure les outputs du programme ont été atteints et dans quelles mesure les outputs ont contribué à la réalisation des effets de l'UNDAF et de la stratégie et les priorités des partenaires (Dans quelle mesure les résultats escomptés du programme ont-ils été atteints ?)

3.1 Résumé de la réponse

Malgré des efforts considérables, les résultats ont été mitigés. Le déploiement du système d'information territorialisé en matière de développement humain "Al Bacharia" n'a pas atteint l'objectif fixé, avec aucune des régions ciblées pleinement desservie, reflétant des défis dans l'extension et l'actualisation des données depuis 2017. Néanmoins, des progrès notables ont été réalisés dans la création de centres régionaux de recherche en développement humain et la diffusion de rapports nationaux et régionaux, bien que les objectifs n'aient pas été pleinement atteints. L'effort pour produire des rapports thématiques sur les Objectifs de Développement Durable a également rencontré des difficultés, avec un seul rapport produit sur les trois envisagés.

D'autre part, le programme a excellé dans le suivi basé sur des preuves de la situation de développement humain, dépassant les objectifs de réalisation d'études et d'évaluations avec un taux de réalisation de 187,71% (l'évaluation de la phase 3 de l'INDH, l'étude des NEET, l'étude du mariage des mineures, etc.). L'approche multidimensionnelle de mesure de la pauvreté a été institutionnalisée, et la formation des acteurs sur les méthodes d'évaluation des politiques publiques a atteint 100% de satisfaction. Les enquêtes menées ont été particulièrement réussies, avec un taux de réalisation de 200%. Ces réussites témoignent de la capacité du programme à nourrir le débat public et à influencer les décisions politiques, malgré certaines limitations dans la réalisation complète des objectifs et l'intégration des systèmes d'information au niveau régional.

3.2 Produit 1 : La veille stratégique, notamment le système de Suivi & Évaluation des politiques de développement humain, est renforcée et territorialisée pour une meilleure aide à la prise de décision en faveur des populations vulnérables

Dans le cadre du Programme conjoint ONDH III, le premier produit porte sur la consolidation et la territorialisation de la veille stratégique, notamment à travers le renforcement du Système de Suivi et d'Évaluation (S&E) des politiques de développement humain, surnommé "Al Bacharia". Cette initiative, prolongeant les efforts de la phase II, visait spécifiquement à améliorer le processus d'aide à la décision pour le bénéfice des populations vulnérables dans les 12 régions du Maroc. Les performances enregistrées dans ce produit sont les suivants :

Tableau 5: Réalisations du programme dans le cadre du produit 1

Indicateur	Baseline	Cible	Réalisations 2017-2023	Taux de réalisation	Appréciation de l'évaluation
Nombre de régions disposant d'un système d'information territorialisé en matière de développement humain	5 régions disposent d'un SIT	12	0	0% L'indicateur n'est pas réalisé malgré la signature d'une convention de partenariat avec le MI depuis 2017	-
Nombre de centres régionaux de recherche en Développement Humain mis en place	0	3	2	67% 2 centres régionaux sont créés (Oriental, Fès-Meknès)	MS (Moyennement Satisfaisant)

Nombre de rapports nationaux et régionaux de Développement Humain diffusés	1	2 nationaux et 4 régionaux sur 5 ans	2 nationaux et 1 régional	100% et 25% (Moyenne 62,5%)	MS (Moyennement Satisfaisant)
Nombre de rapports thématiques sur les ODD produits	0	3	1	33%	MS (Moyennement Satisfaisant)

Source : élaboration propre sur la base des revues et du bilan

Pour le premier indicateur, l'ONDH a déployé des efforts considérables afin d'étendre le Système d'Information Territorialisé (SIT) de développement humain « Al Bacharia » aux régions non encore desservies. Ce système, conçu pour renforcer les missions de l'ONDH en matière de veille, de suivi, et de soutien à la prise de décision, a vu son expansion grâce à des opérations de géoréférencement et à la collecte de données auprès des établissements des secteurs liés au développement humain. Cette démarche vise une couverture totale du territoire national, offrant ainsi aux acteurs locaux un outil décisionnel et de plaidoyer exhaustif.

Par ailleurs, l'ONDH, en collaboration avec ses partenaires, a développé un atlas cartographique du développement humain, destiné à fournir aux décideurs et aux acteurs locaux des ressources cartographiques précises pour une compréhension approfondie de la situation du développement humain et des lacunes existantes à travers les différentes collectivités territoriales.

À l'heure actuelle, ce système est accessible en ligne et comprend une base de données, une bibliothèque virtuelle de documentation, ainsi qu'un système d'information géographique, le tout conçu pour faciliter la prise de décision aux niveaux central et territorial. Cependant, l'évaluation met en lumière certains points à améliorer :



- Des sections du SIT « Al Bacharia » sont vides.
- Les données n'ont pas été actualisées depuis 2017.
- L'indicateur utilisé mesure le nombre de régions dotées d'un système d'information géographique dédié au développement humain, reflétant l'usage du SIT par les acteurs régionaux dans leurs processus décisionnels liés au développement humain. Pour le développement de ce sous-produit, l'ONDH, avec le soutien des agences du Système des Nations Unies pour le Développement (SNUD), a signé une convention de partenariat avec le ministère de l'Intérieur en 2017 pour généraliser le SIT. Malgré ces efforts, le système n'a pas été pleinement déployé au niveau régional, et le partenariat avec le Ministère de l'Intérieur n'a pas été pleinement activé. Il est donc crucial d'intensifier les efforts de communication, de sensibilisation et de mobilisation des acteurs aux niveaux central et territorial pour améliorer l'utilisation des données dans la prise de décision en matière de développement humain.

Les entretiens révèlent que, malgré l'importance du SIT Al Bacharia, une refonte de son contenu s'avère nécessaire pour transformer véritablement ce projet en un outil de veille stratégique efficace aux niveaux territorial et central.⁴

⁴ Citation d'un informateur clé : « Al Bacharia est très intéressant pour la prise en compte du territoire dans la prise de décision en relation avec le développement humain. Cependant, avec l'évolution technologique et les changements dans le contexte, sa refonte est obligatoire si l'on veut véritablement son appropriation par les acteurs au niveau central et territorial ».

Pour l'indicateur numéro 2, le programme a déployé des efforts considérables afin de garantir l'établissement de centres régionaux de recherche en Développement Humain. À cette fin, des collaborations ont été nouées avec plusieurs universités, notamment l'Université Moulay Ismail de Meknès, l'Université Mohamed Premier d'Oujda, l'Université Hassan Ier de Settat, l'Université Abdelmalek Essaâdi de Tétouan, l'Université Mohammed VI Polytechnique, l'HEM et l'Université Hassan II de Casablanca. Ces établissements ont reçu un soutien dans le développement de masters et la création de centres régionaux de recherche dédiés au Développement Humain. Les entretiens menés dans le cadre de cette évaluation révèlent des disparités quant à l'atteinte des objectifs dans ce domaine: d'une part, les masters ont été inaugurés à Meknès (actuellement à la quatrième promotion) et à Oujda, mais d'autre part, les autres universités n'ont pas encore lancé de tels programmes. De plus, les centres ou observatoires ont été établis dans ces deux universités grâce à l'implication de l'ONDH et à des relations personnelles. Ces observatoires, selon les témoignages, fonctionnent de manière modérée, et les enseignants y sont engagés dans diverses évaluations et études menées dans le cadre du programme, que ce soit sous l'égide de l'observatoire ou en tant que consultants.

La mise en place des masters et l'inauguration des observatoires ont bénéficié d'actions de renforcement des capacités et d'un accompagnement de la part de l'ONDH et des agences du SNUD auprès des universités. Les entretiens effectués soulignent l'importance de cet accompagnement pour le lancement des masters et l'établissement des observatoires⁵.

Malgré les défis rencontrés dans l'atteinte de cet indicateur, l'engagement des étudiants à travers des voyages d'échanges (notamment à Vienne) et le recrutement de certains diplômés par le PNUD et l'ONDH témoignent de la réussite de cette initiative et de l'implication efficace des partenaires.

Concernant l'indicateur 3, relatif au nombre de rapports nationaux et régionaux sur le Développement Humain, il ressort de l'évaluation que deux rapports nationaux ont été publiés, le premier en 2017 et le second en 2020. Le premier rapport se distingue par sa méthodologie innovante, introduisant un Indice de Développement Humain National (IDHN). Cet indice, fondé sur 18 indicateurs, couvre six dimensions essentielles : l'éducation et la formation, la santé, le niveau de vie, le cadre de vie, la cohésion sociale, ainsi que la sécurité humaine et le bien-être subjectif. Il se caractérise par son approche territoriale et sociale désagrégée, sa multi-dimensionnalité, et l'intégration d'indicateurs qui reflètent les impacts directs des politiques publiques sur des aspects tels que la scolarisation, la mortalité infantile, la pauvreté, la vulnérabilité, et l'accès à l'eau. Un chapitre entier est dédié aux inégalités, soulignant leur impact significatif sur le développement humain du pays et permettant ainsi de suivre l'effet des avancées du développement humain sur la cohésion sociale et territoriale.

Le rapport de 2020, quant à lui, analyse les dynamiques de développement national et régional entre 2012 et 2020, s'appuyant sur les données de l'Enquête Panel des Ménages de l'ONDH et d'autres sources d'information. Il emploie diverses mesures, dont l'IDH du PNUD et l'IDHN développé par l'ONDH, avec un focus particulier sur la jeunesse marocaine. Ce rapport évalue les répercussions de la pandémie sur le développement humain en général, et sur la jeunesse en particulier.

Sur le plan régional, plutôt que de diffuser quatre rapports comme prévu, un seul rapport a été produit et partagé, en collaboration avec l'Université Moulay Ismail (UMI) de Meknès. Ce document, intitulé « Profil de développement humain de la région Fès-Meknès », offre une analyse basée sur une série d'indicateurs soigneusement sélectionnés, permettant de classer les communes selon des caractéristiques de développement humain communes. L'élaboration de l'Indice Communal de Développement Humain (ICDH) a fourni un outil de mesure précis du développement humain au sein des communes de la région. Les conclusions et recommandations de ce rapport visent à enrichir la

⁵ Un enseignant témoigne : « Les agences du SNUD et l'ONDH ont réellement soutenu ce projet de master en évaluation des politiques publiques, depuis l'assistance initiale jusqu'à la concrétisation, tout en participant à l'enseignement et à la co-direction de thèses et de mémoires de recherche ». Une autre personne ajoute : « Grâce à cet accompagnement, nous avons, en tant qu'enseignants, développé des compétences qui ont facilité notre engagement dans la réalisation d'évaluations et d'études en collaboration avec l'ONDH ».

réflexion sur une meilleure territorialisation des politiques publiques en matière de développement humain, et à optimiser les stratégies de ciblage.

Pour l'indicateur 4, centré sur le « Nombre de rapports thématiques sur les Objectifs de Développement Durable produits », le programme conjoint a généré un rapport unique au lieu des trois initialement prévus. Ce document se focalise sur le suivi de l'implémentation des ODD liés au développement humain, tirant parti des données fournies par l'enquête de panel des ménages pour éclairer les objectifs en question. Les discussions menées avec l'ONDH révèlent que ce rapport a joué un rôle crucial dans l'évaluation des progrès réalisés vers l'atteinte des divers objectifs et dans l'identification des obstacles rencontrés par le système d'information dans le suivi des indicateurs absents, essentiels à la promotion d'un développement humain durable.

3.3 Produit 2 : La situation du développement humain au Maroc, est suivie et informée sur la base d'évidences régulières issues d'études, de recherches et d'évaluations permanentes

Pour garantir un suivi fondé sur des preuves scientifiques de la situation de développement humain au Maroc, le programme conjoint ONDH III a élaboré et publié plusieurs études et évaluations axées sur des thématiques en lien directe avec le développement humain. Les résultats obtenus dans ce produit sont les suivants :

Tableau 6: Réalisations du programme dans le cadre du produit 2

Indicateur	Baseline	Cible	Réalisations 2017-2023	Taux de réalisation	Appréciation de l'évaluation
Nombre d'études et d'évaluations de programmes/politiques de développement humain réalisées et diffusées	4 par an	4 par an (28 sur 7 ans)	52	187,71%	HS (Haute ment Satisfaisant)
Nombre d'acteurs formés sur les méthodes d'évaluation des politiques sociales	ND	Tous les acteurs œuvrant dans le domaine du développement humain	45 acteurs (64 bénéficiaires)	100%	S (Satisfaisant)
Existence d'une approche multidimensionnelle de mesure de la pauvreté qui soit institutionnalisée (y compris pour les enfants)	Existe et non institutionnalisée	Existe et institutionnalisée	L'approche multidimensionnelle est institutionnalisée dans : <ul style="list-style-type: none"> - La cartographie du développement local multidimensionnel - Le rapport sur les inégalités et le DH au Maroc ; - Le Rapport sur le profil de la pauvreté des enfants au Maroc ; - L'approche N-MODA a été également adoptée 	100%	S (Satisfaisant)

			<p>dans l'analyse SITAN ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rapport du DH et les jeunes au Maroc ; - Impact du COVID sur les dimensions du Développement Humain ; - Impact du Covid sur la pauvreté multidimensionnelle des enfants. 		
Une enquête réalisée (ajouté en 2023)	0	I	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête Panel de ménages de l'ONDH 2023 : la vague 6 ; - Enquête d'évaluation de l'INDH 3. 	200%	HS (Haute ment Satisfaisant)

Source : élaboration propre sur la base des revues et du bilan

Dans le cadre de l'indicateur I, intitulé « Nombre d'études et d'évaluations de programmes/politiques de développement humain réalisées et diffusées », l'évaluation révèle plusieurs aspects significatifs de l'efficacité du programme conjoint ONDH III.

Premièrement, l'ONDH s'est affirmé comme un espace privilégié pour le débat et l'analyse scientifique des enjeux du développement humain. Afin de nourrir le débat public avec des données probantes, l'ONDH a surpassé ses objectifs en publiant 52 rapports d'études et d'évaluations, bien au-delà des 28 initialement prévus, atteignant ainsi un taux de réalisation de l'indicateur de 187,71%. Ces rapports ont ciblé des populations vulnérables telles que les enfants, les jeunes, les femmes et les personnes âgées, couvrant à la fois les milieux ruraux et urbains.

Les thématiques abordées sont variées et au cœur des préoccupations du développement humain, incluant la santé (avec l'impact de la COVID-19 et l'évaluation du RAMED), la violence basée sur le genre (le mariage précoce), l'inclusion sociale (l'étude des NEET), l'économie et l'emploi (l'étude du marché de l'emploi), ainsi que l'éducation (Dar Taliba). Cette diversité témoigne de la capacité de l'ONDH à s'attaquer à des sujets émergents et cruciaux.

L'importance des études et évaluations produites dans le cadre du programme repose, selon les informateurs clés, sur les éléments suivants :

- L'analyse des problématiques en lien avec le développement humain au Maroc : Cela permet de construire une compréhension scientifique et argumentée à travers des données de terrain.
- L'information et la sensibilisation des acteurs concernés par le développement humain : Les informateurs clés rencontrés déclarent que les études et évaluations ont été élaborées avec une forte implication des départements institutionnels concernés. Par exemple, l'implication du ministère de la Santé et de la Protection sociale dans l'évaluation du RAMED, du ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité dans l'étude de la situation des personnes âgées, et du ministère de l'Éducation nationale, du Préscolaire et des Sports dans l'évaluation d'impact des programmes d'appui social à la scolarisation.
- La réorientation de certaines politiques, stratégies et programmes en fonction des résultats de ces études et évaluations : Les informateurs clés reconnaissent l'importance de l'évaluation de la phase 3 de l'INDH pour l'amélioration du ciblage des

programmes de l'INDH⁶. Ils soulignent également l'utilisation, par les acteurs institutionnels, des résultats des études et évaluations réalisées dans le cadre du PC, notamment l'évaluation du RAMED et l'étude sur les Dars Al Omoma.

- Renforcement des partenariats : L'élaboration des études sur la petite agriculture familiale dans le cadre du programme conjoint a permis de consolider le partenariat avec le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (MAPMDREF). Ce partenariat porte sur la mise en place d'un système d'indicateurs pour suivre l'évolution de la petite agriculture familiale et évaluer les effets des politiques publiques sur son inclusion économique et sociale.

La collaboration fructueuse avec les agences du SNUD a permis d'explorer de nouvelles thématiques, enrichissant ainsi le spectre des études réalisées. Cependant, l'évaluation note une faible occurrence d'études menées en partenariat avec plusieurs agences, soulignant une approche moins efficace dans la mise en œuvre des activités.

La réalisation de ces rapports a également renforcé le rôle de l'ONDH en tant qu'acteur clé dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques au Maroc. Les entretiens avec les informateurs clés ont révélé une évolution positive dans l'acceptation et la prédisposition au changement des départements concernés, tant au niveau central que territorial.

En outre, il est constaté que les études et les efforts de plaidoyer auprès des départements institutionnels ont souvent attiré l'attention des décideurs sur l'importance de l'élaboration de politiques publiques éclairées. Cependant, le départ de membres clés de l'équipe de l'ONDH et la fusion des pôles ont impacté la dynamique de travail, marquant une période de ralentissement entre 2020 et 2023, caractérisée par une diminution de la régularité des réunions.

S'agissant de l'indicateur 2, focalisé sur le « Nombre d'acteurs formés sur les méthodes d'évaluation des politiques sociales », l'évaluation souligne la contribution significative du programme conjoint ONDH III dans le renforcement des capacités des acteurs clés. Ce programme a engendré des performances notables, démontrées par plusieurs réalisations importantes :

1. **Renforcement des Capacités au Niveau Universitaire et Territorial** : Une large gamme d'acteurs, provenant des universités ainsi que de différents territoires (nord, oriental, centre, et sud du Maroc), a bénéficié de formations avancées en évaluation des politiques publiques. Les enseignants impliqués dans ces formations reconnaissent l'importance de ces acquis pour le renforcement des capacités. Ils soulignent l'utilisation effective de ces compétences dans l'enseignement, notamment dans les cours de master liés aux politiques publiques, ainsi que dans les travaux de recherche et lors de conférences académiques.
2. **Formation des Cadres de l'ONDH** : Malgré le départ de certains membres, les cadres de l'ONDH ont acquis de nouvelles compétences, se positionnant désormais comme praticiens en évaluation des politiques publiques. Ces compétences renforcées soutiennent l'ONDH dans son rôle d'évaluation et de suivi des politiques publiques au Maroc.
3. **Collaboration avec des Centres d'Expertise** : Le programme a bénéficié de partenariats avec des centres d'expertise internationaux et nationaux de renom, tels que Statistiques Canada, l'ENAP du Canada, l'IPC du Brésil, et Fors en Suisse, etc. Ces collaborations ont permis aux universités et aux équipes de l'ONDH d'acquérir des compétences spécifiques et de développer des outils et guides adaptés à la conduite d'études et d'évaluations en lien avec le développement humain au Maroc.

Pour l'Indicateur 3 – Institutionnalisation d'une Approche Multidimensionnelle de Mesure de la Pauvreté : Les entretiens conduits durant l'évaluation indiquent que l'approche multidimensionnelle de la mesure de la pauvreté a été adoptée dans diverses études, démontrant son intégration réussie. Cette

⁶ Selon les données de l'évaluation, l'étude d'évaluation de l'INDH II conduite dans le cadre du programme a été utilisée comme base de référence lors du lancement de l'INDH III.

avancée résulte de la collaboration fructueuse avec les agences du SNUD, dont l'expertise a été essentielle. L'adoption de cette approche a permis de développer une compréhension plus complète de la pauvreté, incluant ses multiples facettes, et d'élaborer des stratégies de réflexion en vue de stimuler le changement.

Pour l'Indicateur 4 qui s'articule autour de « Une enquête réalisée », l'évaluation note que cet indicateur est introduit dans les PTA et la revue de 2023, l'indicateur 4 a été exceptionnellement bien réalisé, avec un taux de réalisation de 200%. Les documents évalués attestent que deux enquêtes majeures ont été menées : l'Enquête Panel de Ménages, actuellement en phase de finalisation, et l'Enquête d'Évaluation de l'INDH 3. Ces enquêtes ont nécessité la mobilisation d'experts formés, en particulier ceux issus des universités, et ont utilisé d'importantes ressources financières et humaines. Tous les informateurs clés consultés lors de l'évaluation ont unanimement reconnu l'importance et la priorité accordées aux résultats de ces enquêtes, ainsi que l'excellence de la méthodologie adoptée pour leur élaboration.

Les données de l'évaluation démontrent également une autre réussite notable du programme grâce à ce produit. Cette réussite renvoie à l'utilisation de démarches novatrices pour le suivi et l'évaluation de la situation du développement humain au Maroc. Ces démarches comprennent :

- La nouvelle approche multidimensionnelle utilisée pour mesurer la pauvreté au Maroc. En effet, selon les informateurs clés rencontrés, les approches classiques ne cernent pas toutes les dimensions de la pauvreté, contrairement à cette nouvelle approche qui considère la pauvreté comme un phénomène multidimensionnel.
- L'utilisation d'un nouvel indice local de développement humain. Cet indice vise à valoriser les efforts et à prendre en compte les caractéristiques spécifiques du contexte. Il a été développé avec la forte implication des chercheurs au sein des observatoires soutenus dans le cadre du programme.

3.4 Produit 3 : La culture et la pratique de l'évaluation des politiques publiques en développement humains sont renforcées à travers le plaidoyer, le partenariat et la coopération sud-sud

Les performances enregistrées dans ce produit sont :

Tableau 7: Réalisations du programme dans le cadre du produit 3

Indicateur	Baseline	Cible	Réalisations 2017-2023	Taux de réalisation	Appréciation de l'évaluation
Pourcentage de mise en œuvre de la stratégie de communication et de plaidoyer pour la promotion de la culture et la pratique de l'évaluation des politiques publiques de Développement Humain	0%	100%	100%	100%	S (Satisfaisant)
Nombre de bulletins d'information produits	2 par an	2 par an (14 au total)	11	85%	S (Satisfaisant)
Nombre d'événements organisés, Nombre d'initiatives en matière d'EPP conduites dans le	Plusieurs événements, nationaux, régionaux et	1 par an (7 au total)	50	714%	HS (Hautement Satisfaisant)

cadre de la coopération sud-sud conclus	internationaux organisés				
Nombre de partenariats établis avec les institutions nationales dans le domaine de l'EPP	Partenariats établis (MS, MENFP, MSFFDS, ANAM, Universités, etc.)	1 par an (7 au total)	20	286%	HS (Hautement Satisfaisant)

Source : élaboration propre sur la base des revues et du bilan

L'appréciation de l'efficacité du produit 3 qui s'articule autour de « La culture et la pratique de l'évaluation des politiques publiques en développement humains sont renforcées à travers le plaidoyer, le partenariat et la coopération sud-sud », notamment à travers ses trois premiers indicateurs axés sur la communication, la diffusion d'informations, l'organisation d'événements et d'initiatives en matière d'évaluation des politiques publiques, a mis en lumière des contributions significatives. Dans ce sens, les données de l'évaluation révèlent que le programme a joué un rôle clé dans l'organisation d'actions majeures. Selon les témoignages des informateurs clés, ces actions ont été déterminantes dans le renforcement de la position stratégique de l'ONDH et dans la mobilisation des acteurs concernés par ses publications.

Les réalisations notables dans ce produit incluent le développement de supports de communication diversifiés, la refonte du site web de l'ONDH, la création d'un film institutionnel, l'élargissement du réseau de distribution en ligne des publications, l'utilisation accrue des réseaux sociaux, l'organisation de webinaires et d'événements médiatiques, ainsi que la tenue de conférences d'envergure nationale et internationale. Ces actions ont permis de réaliser les indicateurs avec des écarts positifs, en particulier pour l'indicateur 3, qui a été réalisé sept fois plus que prévu.

L'évaluation montre également que l'adoption de la numérisation a joué un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité des actions de communication. La qualité des études et évaluations menées a renforcé la confiance entre l'ONDH et les départements gouvernementaux, facilitant ainsi le développement de politiques publiques en faveur du développement humain. Cependant, il convient de noter que le site web de l'ONDH est actuellement en maintenance et que le dernier plan stratégique couvrait la période 2016-2020, sans qu'un nouveau plan ait été élaboré depuis. Il est donc crucial d'élaborer une nouvelle stratégie pour la période 2024-2030, tenant compte des nouveaux projets lancés dans le cadre de la concrétisation de l'Etat social au Maroc et les objectifs à atteindre d'ici la fin de la période des ODD.

Concernant le partenariat national avec les institutions dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques (indicateur 4), l'ONDH a renforcé ses liens avec une variété d'acteurs, incluant des départements ministériels, des universités, des centres de recherche et des acteurs de la société civile. Ces partenariats, jugés stratégiques par les informateurs clés, ont souvent été établis grâce aux efforts personnels, en particulier ceux de l'ancien secrétaire général de l'ONDH. Le défi actuel consiste à dynamiser ces collaborations en les rendant plus durables, à les institutionnaliser, à évaluer leur efficacité et à envisager l'implication de nouveaux partenaires, tels que le secteur privé, les ONG et les syndicats, afin d'aligner ces coopérations sur les priorités de l'ONDH.

3.5 Efficacité de l'action COVID-19

Pendant la période de la COVID-19, les responsables du programme conjoint ONDH III au niveau de l'ONDH et des agences du SNUD ont démontré une capacité de réaction remarquable. Elles ont su développer une compréhension approfondie, basée sur des preuves scientifiques. Les initiatives déployées ont reçu un accueil très positif de la part de tous les interlocuteurs rencontrés au cours de cette évaluation, notamment :

- Réalisation d'une étude sur l'impact de la COVID-19 sur la pauvreté multidimensionnelle chez les enfants, permettant d'identifier les facettes de la pauvreté les plus touchées et d'orienter les interventions de soutien.

- Évaluation des effets de la pandémie sur les différentes dimensions du développement humain, fournissant un aperçu précieux sur les répercussions à court et à long terme de la crise sanitaire.
- Adaptation au contexte de la crise sanitaire par l'introduction d'un système innovant de collecte de données. Cette approche a permis l'actualisation des études préalablement menées par l'ONDH en 2020 et 2021, en y intégrant les aspects liés à la COVID-19, ce qui a enrichi la compréhension de ses impacts.
- Adoption de la digitalisation pour l'organisation des rencontres et des webinaires en ligne, assurant ainsi la continuité des échanges et la collaboration malgré les restrictions liées à la pandémie.

Ces mesures, par leur portée et leur efficacité, témoignent de l'engagement et de la proactivité des responsables de l'ONDH et des agences du SNUD face à un défi global sans précédent, en mettant en avant l'importance de l'innovation et de l'adaptabilité dans la gestion de crise. Ainsi, selon les informateurs clés rencontrés dans le cadre de cette évaluation, les études produites en relation avec la pandémie de COVID-19 ont été partagées avec les acteurs concernés et ont contribué à renforcer la compréhension des impacts de la crise sanitaire sur les couches sociales les plus vulnérables.

3.6 Évaluation de l'efficacité du programme conjoint ONDH III en matière d'intégration transversale du genre et contribution du programme dans les produits (5.1 et 5.3) de l'effet 5 de l'UNDAF 2017-2022

L'évaluation de l'efficacité du programme conjoint ONDH III par rapport à l'intégration du genre met en lumière plusieurs éléments clés :

- D'une part, le programme est salué pour son attention particulière portée aux groupes vulnérables et son engagement à ne laisser personne de côté, principalement à travers les études et évaluations réalisées. Cette approche est fortement appréciée par les informateurs clés rencontrés au cours de cette évaluation.
- En dépit des constatations en relation avec la non opérationnalisation du système d'information territorial "Al Bacharia" au niveau des régions (Produit 5.1), ce dernier se distingue par son focus sur les disparités de genre, fournissant aux décideurs des données précieuses sur les inégalités de genre et leur lien avec le développement humain.
- Le rapport sur la situation du développement humain, en particulier celui de 2017, dédie un chapitre entier aux inégalités de genre qui affectent significativement le développement humain du pays. Ceci permet de suivre l'impact des initiatives de développement humain sur la cohésion sociale et territoriale.
- Des analyses telles que le rapport sur la pauvreté multidimensionnelle des enfants et l'enquête sur les indicateurs de prestation de services éducatifs dans les régions de l'Oriental et de Rabat-Salé-Kénitra mettent en avant les disparités entre filles et garçons, éclairant ainsi les inégalités entre ces groupes.
- L'analyse de la situation des enfants au Maroc -la SITan- se base sur une approche équitable, mettant en avant les différences entre genres dans les milieux urbains et ruraux, ainsi qu'entre les régions.
- L'enquête Panel de ménages de l'ONDH collecte des données désagrégées par sexe, fournissant une base solide pour des analyses croisées essentielles à l'évaluation des politiques publiques en matière de développement humain, avec un focus particulier sur les inégalités de genre.
- La production de données sur ces disparités informe les décideurs sur les facteurs clés de ces inégalités, proposant des orientations politiques pour combattre la discrimination basée sur le sexe.
- L'enquête sur l'impact des petits projets agricoles intègre également une perspective sur la condition de la femme rurale au Maroc.

Néanmoins, l'évaluation identifie certaines limitations affectant l'efficacité du programme dans l'intégration transversale du genre :

- Un manque notable d'analyses spécifiques au genre dans les rapports émis par le programme. Cela souligne une lacune dans la prise en compte systématique des questions de genre dans l'évaluation des impacts et des résultats.
- Les réalisations en matière de renforcement des capacités ne sont pas suffisamment désagrégées par sexe, ce qui empêche une compréhension claire de l'impact différencié du programme sur les hommes et les femmes.
- Il existe une absence de modélisation spécifique au genre pour les bénéficiaires des actions du programme, ce qui limite la capacité à cibler et à évaluer efficacement les interventions selon les besoins distincts des genres.
- Malgré des efforts pour inclure les groupes vulnérables, le budget alloué au programme ne prend pas en compte les spécificités de genre, ce qui peut réduire l'efficacité des actions menées en faveur de l'égalité des sexes.

En ce qui concerne la dimension handicap, elle a été intégrée uniquement dans certaines actions du produit I relatives à l'inclusion des données de handicap dans le système d'information territorial.

En conclusion, bien que le programme conjoint ONDH III ait réalisé des avancées significatives dans l'attention portée aux inégalités de genre et aux groupes vulnérables, il est essentiel d'adresser les lacunes identifiées, notamment en intégrant de manière plus approfondie et systématique les analyses de genre dans les rapports, en désagrégant les données par sexe, en modélisant les bénéficiaires selon le genre et en rendant le budget sensible au genre, afin d'améliorer l'efficacité de l'intégration du genre de manière transversale dans le programme.

4. Efficience

L'objectif de cette section est de déterminer si les ressources ont été utilisées de manière optimale pour maximiser l'impact du programme et atteindre les résultats escomptés. Elle examine également la coordination et la collaboration entre les parties prenantes pour assurer une mise en œuvre efficace du programme. Les questions clés abordées dans cette section sont les suivantes :

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique afin d'assurer la réalisation des produits ?
- Comment s'organise la coordination entre les principaux partenaires de mise en œuvre et les principales parties prenantes du programme ?

La question d'évaluation suivante résume les sous-questions qui seront abordées dans ce critère.

QE5 : Le programme conjoint a-t-il été mis en œuvre de façon efficace ? Quelles sont les mesures prises en compte par les responsables du projet pour garantir une affectation des ressources et une gestion du programme sensible au genre ?

4.1 Résumé de la réponse

L'évaluation de l'efficience du programme conjoint ONDH III met en lumière une gestion des ressources globalement efficace, tout en soulignant des domaines nécessitant des améliorations. D'un côté, la contribution significative de l'ONDH et l'implication des agences du SNUD démontrent la valeur accordée au programme. Cependant, des défis tels que l'accessibilité de l'information financière, l'engagement financier insuffisant de certaines agences, et la nécessité d'un suivi et d'évaluation réguliers révèlent l'importance de renforcer la transparence, l'engagement des parties prenantes, et l'adaptabilité du programme. La gestion des ressources humaines bénéficie de l'engagement des dirigeants de l'ONDH et de l'expertise des équipes, mais fait face à des défis comme la taille insuffisante de l'équipe de gestion et la nécessité d'une collaboration accrue pour maximiser les compétences disponibles.

Sur un autre plan, l'évaluation souligne les avantages comparatifs des agences du SNUD, qui ont joué un rôle clé dans la réussite du programme grâce à leur expertise technique et leur capacité à mobiliser des ressources. Toutefois, des améliorations sont suggérées en matière de reporting, de suivi et d'évaluation, ainsi que dans la communication et la visibilité des actions entreprises. Les défis de gouvernance identifiés, notamment la coordination entre les nombreuses agences participantes et l'intégration dans la mise en œuvre des activités, soulignent la nécessité d'une approche plus collaborative. En conclusion, bien que le programme conjoint ONDH III ait fait état d'une efficience notable dans l'utilisation des ressources, une attention particulière doit être portée à l'amélioration de la gouvernance,

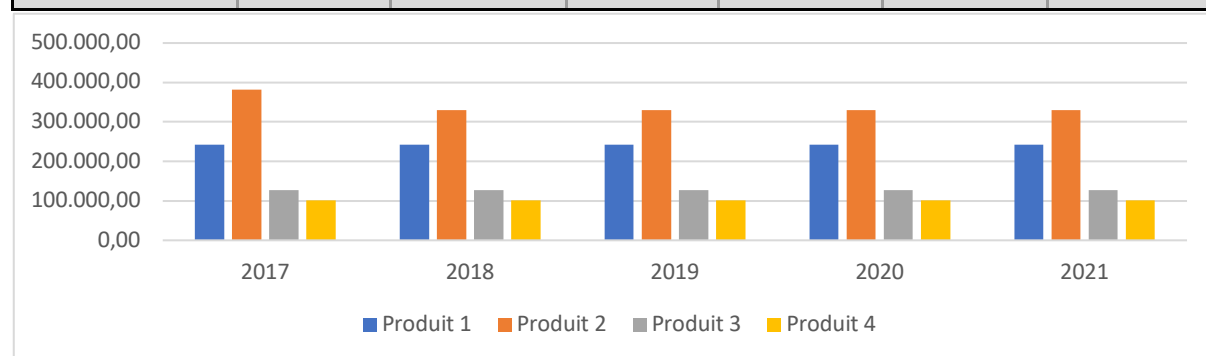
à l'engagement des parties prenantes, et à l'optimisation des processus pour assurer une réalisation maximale de ses objectifs.

4.2 Analyse de la répartition financière du programme conjoint ONDH III

Durant la phase de conception, les acteurs clés impliqués dans l'élaboration du plan financier du programme conjoint ONDH III ont évalué à 4 067 300,00 \$ le total des fonds nécessaires. La répartition de ces ressources financières entre les partenaires principaux est la suivante : l'ONDH contribuera à hauteur de 1 750 000 \$, le PNUD à 250 000 \$, l'UNICEF à 452 300 \$, dont 52 300 \$ de contributions parallèles, l'ONDUC à 80 000 \$, dont 40 000 \$ restent à mobiliser, et l'UNFPA à 50 000 \$, également à mobiliser. De plus, une mobilisation de 1 485 000 \$ auprès d'autres sources de financement est envisagée. Il est important de noter que, outre ces agences du SNUD participantes au financement des activités du programme conjoint ONDH III, d'autres agences telles que l'ONU Femmes et l'OMS figurent parmi les partenaires. La répartition détaillée des fonds requis, par produit et par année, est spécifiée ci-après.

Tableau 8: Budget du programme conjoint ONDH III

Total des ressources par produit et par an	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Produit 1	243.000,00	243.000,00	243.000,00	243.000,00	243.000,00	1.215.000,00
Produit 2	382.300,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	1.702.300,00
Produit 3	128.000,00	128.000,00	128.000,00	128.000,00	128.000,00	640.000,00
Produit 4	102.000,00	102.000,00	102.000,00	102.000,00	102.000,00	510.000,00
Total	855.300,00	803.000,00	803.000,00	803.000,00	803.000,00	4.067.300,00



Source : Prodoc

Les données présentées dans le tableau indiquent une répartition financière équilibrée entre les différentes années couvertes par le programme, reflétant une planification cohérente sur la période initiale de mise en œuvre, de 2017 à 2021. Cette répartition homogène assure une allocation des ressources qui correspond aux phases du programme, soulignant l'engagement à maintenir un équilibre financier tout au long de sa durée.

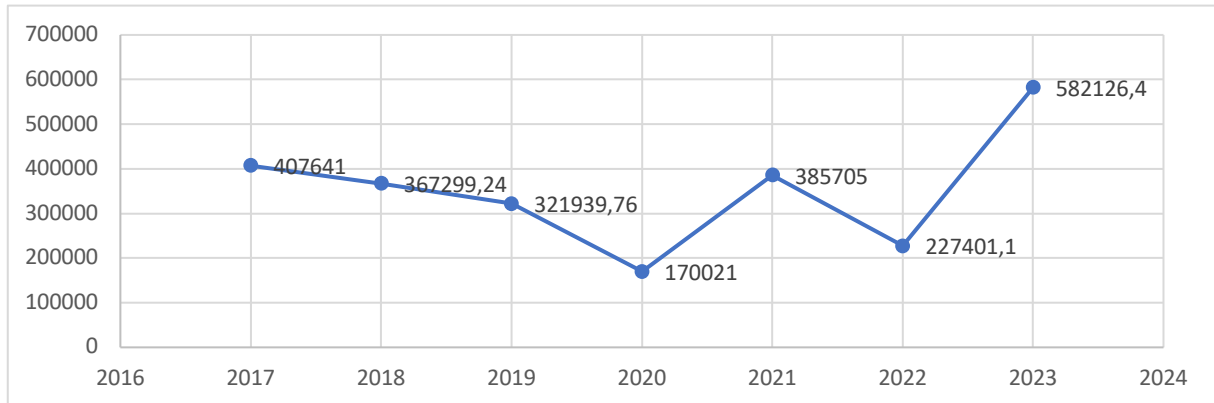
Concernant la répartition par produits du programme, une attention particulière est accordée aux deux premiers produits. Cette priorisation s'aligne sur l'importance stratégique de ces produits, mettant en lumière le rôle central qu'ils jouent dans la réussite globale du programme. En effet, l'allocation des ressources vers ces produits est le reflet de leur contribution essentielle aux objectifs du programme, démontrant ainsi une stratégie ciblée pour maximiser l'impact et l'efficacité des interventions.

Pour ce qui est du produit 4, associé à l'assurance qualité, à la gouvernance et à la gestion du programme, il est noté que ce produit reçoit une part significative des ressources, estimée à 13% du coût total du programme.

En somme, la structure financière du programme, telle qu'illustrée par les données, met en évidence une approche réfléchie et stratégique dans l'allocation des ressources. Cette planification financière sert non seulement à garantir un équilibre et une cohérence tout au long du programme, mais aussi à prioriser les domaines clés qui sont essentiels pour le succès et l'impact à long terme du programme.

4.3 Analyse de l'exécution financière du programme conjoint ONDH III

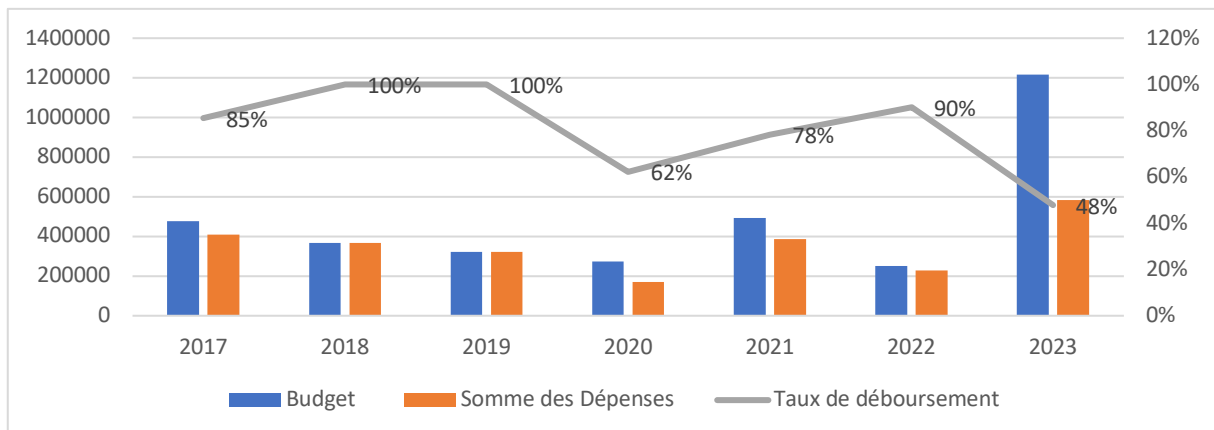
Figure 7: Évolution des dépenses du programme conjoint ONDH III



Sources : Revues annuelles et rapports de la gestion financière du programme conjoint ONDH III

Durant les années d'exécution du programme, les dépenses ont connu une chute en 2020, année marquée par la pandémie de la COVID-19 et les restrictions liées à sa gestion (notamment le confinement et l'interdiction des déplacements au niveau national et international).

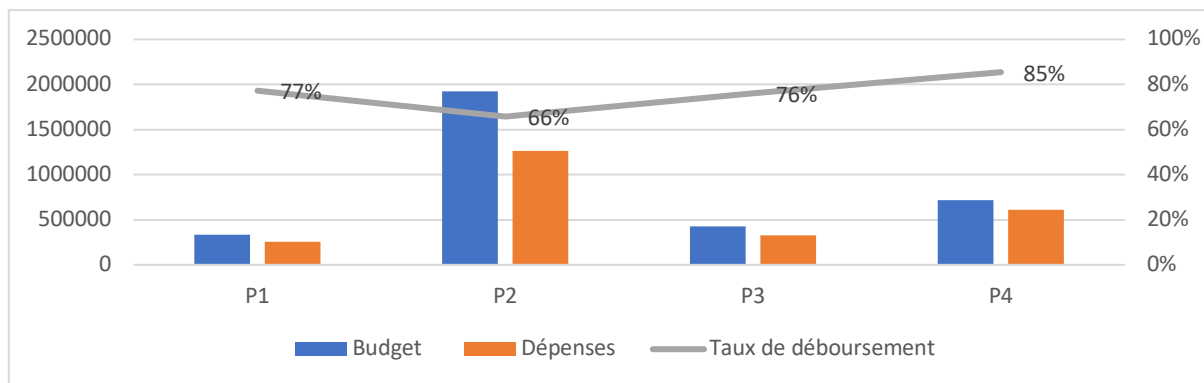
Figure 8: Taux de déboursement par année d'exécution



Sources : Revues annuelles et rapports de la gestion financière du programme conjoint ONDH III

À l'exception de 2020 (l'année du confinement) et de 2023 où les taux de déboursement sont respectivement de 62 % et de 48 %, les taux de déboursement des autres années sont satisfaisants. Pour les années 2017, 2018, 2019, 2021 et 2022, ils se situent entre 78 % et 100 %.

Figure 9: Taux de déboursement par produit



Sources : Revues annuelles et rapports de la gestion financière du programme conjoint ONDH III

Le tableau montre les budgets, les dépenses et les taux de déboursement pour quatre produits. P1 et P3 ont des taux de déboursement proches, respectivement de 77% et 76%, indiquant une gestion efficace des fonds. P2, avec le budget le plus élevé, affiche un taux de déboursement de 66%. P4 se distingue par une utilisation optimale avec un taux de déboursement de 85%. Globalement, P4 utilise le mieux son budget, tandis que P2 pourrait bénéficier d'une analyse approfondie pour comprendre et résoudre les inefficacités.

4.4 Efficience de l'utilisation des ressources du programme

L'évaluation révèle plusieurs points clés concernant la gestion des ressources financières du programme :

1. **Équité de la répartition des coûts** : à l'exception du produit 2, les coûts associés au programme ont été judicieusement répartis sur toute sa durée. Cette stratégie garantit une exploitation efficace des ressources financières, comme en témoignent les tableaux financiers présentés précédemment, et contribue à une mise en œuvre sans heurts des différentes phases du programme.
2. **Flexibilité budgétaire** : Le programme a démontré une capacité notable à s'adapter aux évolutions contextuelles par le biais de réallocations budgétaires ciblées. Par exemple : a) la conduite d'études en relation avec les impacts de la COVID-19, non envisagées au début du programme ; b) l'utilisation du solde de l'année écoulée dans la planification financière de l'année suivante ; et c) le non-respect de la répartition budgétaire initiale. Cette flexibilité a permis d'ajuster l'allocation des ressources en fonction des besoins émergents, assurant ainsi une réponse plus adéquate aux objectifs fixés.
3. **Contribution significative de l'ONDH** : L'implication financière de l'ONDH dans les activités du programme conjoint souligne la valeur accordée au programme et l'appréciation de l'expertise apportée par les agences du SNUD. Cette contribution est un pilier central du financement et de la réussite du programme.⁷

Toutefois, l'évaluation a également identifié des domaines nécessitant des améliorations :

1. **Accessibilité de l'information financière** : Des entretiens ont révélé que certaines agences du SNUD éprouvent des difficultés à interpréter les rapports financiers. Il est donc crucial de renforcer l'accès à l'information et aux ressources financières pour améliorer la transparence et la compréhension de la gestion des fonds.
2. **Le budget du programme n'est pas sensible au genre.**
3. **Engagement financier des agences** : À l'exception notable du PNUD et de l'UNECIF, la contribution financière des autres agences est jugée insuffisante comparée au cycle précédent.

⁷ Un informateur clé rencontré dans le cadre de l'évaluation estime que le volume de la contribution financière de l'ONDH constitue un solide argument de l'importance accordée au programme et au partenariat avec les agences du SNUD.

Il est impératif de revitaliser le programme en introduisant des mécanismes incitatifs pour renforcer l'engagement et la motivation des agences du SNUD ainsi que des partenaires externes.

4. **Évaluation et suivi du programme** : La longueur du programme et l'absence d'évaluation intermédiaire constituent des obstacles à une gestion financière agile. Il est recommandé d'instaurer des évaluations périodiques, y compris à mi-parcours, pour identifier les ajustements nécessaires et encourager une amélioration continue du programme.

En conclusion, bien que le programme conjoint ONDH III ait démontré une gestion financière globalement efficace, des mesures doivent être prises pour améliorer l'accès à l'information financière, augmenter l'engagement financier des agences participantes, et instaurer un suivi plus régulier. Ces ajustements contribueront à optimiser l'utilisation des ressources financières et à maximiser l'impact du programme.

4.5 Efficience de l'usage des ressources humaines

L'efficacité de la gestion des ressources humaines dans le cadre du programme conjoint ONDH III démontre à la fois des forces et des domaines nécessitant des améliorations.

Points positifs relevés par l'évaluation :

- **Engagement des dirigeants de l'ONDH** : En période d'absence du président, l'implication significative des responsables de l'ONDH, notamment de l'ancien secrétaire général, a été cruciale. Leur rôle dans la mobilisation des acteurs, la gestion des partenariats et la réflexion stratégique a été un moteur important pour le développement du programme.
- **Adaptabilité et compétence des équipes** : Malgré le départ de certains membres et l'intégration de nouveaux, les équipes de l'ONDH ont fait preuve d'une grande compétence et d'un engagement remarquable, contribuant ainsi de manière essentielle à la réussite du programme.
- **Assurance qualité par le PNUD** : La gestion de l'assurance qualité réalisée par le PNUD a été particulièrement efficace, soulignant l'engagement profond du PNUD dans le succès du programme.
- **Expertise des agences participantes** : L'expertise et les compétences clés des ressources humaines des agences du SNUD impliquées ont été déterminantes pour la réussite de la collaboration.
- **Développement de compétences** : Les équipes de l'ONDH ont noté l'acquisition de compétences et capacités importantes en lien avec la gestion du programme et l'évaluation des politiques publiques, grâce à la collaboration avec les agences du SNUD.
- **Mobilisation d'experts nationaux et internationaux** : L'apport d'experts de grande expérience, y compris les enseignants et les consultants internationaux, a été très bénéfique pour la qualité des réalisations du programme.
- **Contribution à la formation universitaire** : Le soutien aux masters d'EPP dans les universités illustre l'impact positif du programme sur la formation de futurs experts en évaluation des politiques publiques.

Axes d'amélioration identifiés :

- La taille de l'équipe chargée de la gestion du programme est perçue comme insuffisante au regard des ambitions et de la portée du programme. Ce constat appelle à une réévaluation des besoins en ressources humaines pour assurer une gestion optimale du programme.

Pour renforcer l'efficacité de l'usage des ressources humaines, il est recommandé de :

- **Évaluer les besoins en compétences** pour identifier les lacunes et les besoins de formation, assurant ainsi un développement continu des capacités des équipes impliquées.
- **Renforcer les équipes de gestion** par le recrutement de personnel supplémentaire ou le redéploiement de ressources existantes pour mieux répondre aux exigences du programme.
- **Améliorer les mécanismes de collaboration** entre les agences du SNUD et l'ONDH pour tirer pleinement parti de l'expertise collective et favoriser une synergie accrue.

En conclusion, bien que le programme conjoint ONDH III bénéficie d'une solide base de ressources humaines, des améliorations dans la gestion des équipes et l'exploitation des compétences sont nécessaires pour maximiser son efficacité et sa portée.

4.6 Avantages comparatifs des agences du SNUD

L'évaluation du programme conjoint ONDH III met en lumière les avantages comparatifs significatifs des agences du SNUD, qui ont contribué à sa réussite. Les entretiens réalisés ont permis d'identifier les points forts suivants :

- **Expertise spécialisée** : Les équipes des agences du SNUD ont apporté une expertise technique et sectorielle précieuse, essentielle pour aborder les défis complexes du programme.
- **Mobilisation d'expertises** : L'accès à un vaste réseau d'experts, tant au niveau national qu'international, a enrichi le programme de perspectives et de compétences diversifiées.
- **Établissement de partenariats** : La capacité à nouer des partenariats stratégiques, aussi bien localement qu'à l'échelle mondiale, a été un facteur clé pour élargir la portée du programme et renforcer son impact.
- **Mobilisation des fonds** : Les agences du SNUD ont démontré une aptitude remarquable à sécuriser les financements nécessaires, assurant la viabilité et la continuité des interventions du programme.
- **Confiance et flexibilité** : La confiance acquise auprès des partenaires et des bénéficiaires, combinée à une grande flexibilité opérationnelle, a permis d'ajuster les interventions en fonction des besoins et des contextes changeants.
- **Outils de gestion et d'évaluation** : Les outils avancés développés par les agences pour la gestion des programmes et l'évaluation des politiques publiques ont favorisé une mise en œuvre efficace et une mesure précise des impacts. Par exemple : i) La nouvelle analyse de la situation des enfants au Maroc, la SITan, se base sur une approche axée sur l'équité, mettant en évidence les disparités entre les garçons et les filles en milieu urbain et rural, ainsi que dans les différentes régions du pays. ii) L'atlas cartographique sur le DH pour mettre à la disposition des décideurs qu'ils soient au niveau central, régional, provincial ou communal, des outils cartographiques permettant de leur offrir une vision claire sur la situation du développement humain aux diverses échelles territoriales, de cerner les déficits observés selon les collectivités territoriales et de comparer les territoires entre eux. iii) L'enquête Panel de Manages. iv) Le système Al Bacharia. v) L'utilisation de l'IDH, préconisé par le PNUD, comme base pour le développement de l'indice de développement humain local. vi) L'adoption par l'équipe de l'ONDH des bonnes pratiques en matière de gestion des programmes de partenariat.
- **Principes transversaux** : La maîtrise de principes transversaux tels que l'équité de genre, l'inclusion sociale, la jeunesse, le principe de ne laisser personne pour compte, et la résilience, a enrichi la conception et l'exécution du programme.
- **Visibilité des thématiques émergentes** : Les agences du SNUD ont la capacité de mettre en lumière des problématiques jusqu'alors invisibles ou sous-estimées, contribuant ainsi à une meilleure compréhension et à des interventions ciblées.
- **Engagement dans les priorités** : L'implication forte et l'engagement des agences dans les programmes prioritaires ont galvanisé les efforts collectifs, assurant une synergie vers la réalisation des objectifs du programme.

Ces atouts et avantages comparatifs des agences du SNUD ont joué un rôle déterminant dans la réussite des interventions du programme et dans la mobilisation efficace des différents acteurs autour de la mission de l'ONDH. Ils reflètent la valeur ajoutée unique que les agences du SNUD apportent dans le cadre de collaborations entre les agences et les partenaires nationaux et mettent en évidence l'importance d'une coopération étroite pour maximiser l'impact des initiatives de développement.

4.7 Communication, reporting et Suivi et Évaluation du programme conjoint ONDH III

En matière de reporting : L'évaluation met en avant que, malgré les réalisations significatives du programme conjoint ONDH III, seuls les revues annuelles et le bilan final sont systématiquement

élaborés. Cette approche limite la visibilité des résultats obtenus et l'analyse détaillée des actions menées. Le manque de livrables analytiques et de rapports narratifs restreint la compréhension globale et l'appréciation des efforts déployés dans le cadre du programme.

En matière de Suivi et Évaluation (S&E) : L'évaluation note les éléments suivants :

- **Responsabilité du Suivi et Évaluation :** L'ONDH et le PNUD assurent conjointement le suivi et l'évaluation du programme, témoignant d'une collaboration étroite entre ces entités.
- **Indicateurs de Performance :** Les indicateurs de suivi sont intégrés dans les présentations des revues annuelles et dans le bilan du programme, facilitant l'évaluation de l'avancement et de l'efficacité des interventions.
- **Contribution aux Objectifs Stratégiques :** Le S&E du programme renseigne la contribution du programme dans la l'atteinte des produits de l'effet 5 de l'UNDAF 2017-2022. Cela démontre son alignement avec les objectifs stratégiques plus larges.
- **Revue Annuelle :** Les revues annuelles, opérationnelles et orientées vers l'efficacité, ont joué un rôle crucial dans l'alignement du programme avec les besoins réels de l'ONDH.
- **Comité technique :** Ce mécanisme assure le suivi de l'application des corrections/réorientations prises par le comité de pilotage et la mise en œuvre des recommandations des revues mi-annuelles et annuelles. En plus de l'ONDH, il regroupe des points focaux de l'ensemble des agences du SNUD partenaires.

Cependant, l'évaluation relève un manque de participativité dans le processus de suivi et d'évaluation, suggérant la nécessité d'intégrer davantage les parties prenantes dans ces démarches.

En matière de Communication et Visibilité :

- **Communication Interne :** La nécessité de renforcer la communication interne est soulignée, avec un appel à systématiser les échanges et à favoriser la collaboration par le biais de séances de travail régulières, au-delà des simples commentaires sur les rapports.
- **Communication Externe :** La gestion de la communication externe, en particulier dans le cadre des réalisations du produit 3, est reconnue comme efficace. Néanmoins, l'évaluation recommande de mettre davantage l'accent sur la communication des changements induits par le programme, plutôt que sur les réalisations seules.

4.8 Gouvernance et intégration de la mise en œuvre des activités du programme

La gouvernance du programme conjoint a été scrutée à travers une analyse détaillée dans le cadre de cette évaluation, permettant ainsi d'identifier ses forces et faiblesses. L'objectif était de proposer des ajustements constructifs et de dégager des enseignements précieux à capitaliser par toutes les parties impliquées. Les données issues de cette évaluation soulignent plusieurs aspects positifs de la gouvernance :

- **Intégration et Pilotage Efficace :** Le programme conjoint ONDH III s'intègre parfaitement dans le cadre de l'UNDAF 2017-2022, bénéficiant d'un pilotage rigoureux et efficace, comme le confirment l'évaluation de l'UNDAF (fonctionnalité du comité directeur).
- **Engagement et Leadership :** L'ONDH a joué un rôle clé dans la co-présidence du groupe thématique Suivi et Évaluation de l'UNDAF, facilitant ainsi le développement de relations fructueuses et de collaborations étroites avec les agences participantes.
- **Leadership Transitoire :** Le secrétaire général de l'ONDH, en l'absence d'un président, a significativement contribué à mobiliser les partenaires autour du programme. Cette dynamique a été efficacement reprise par le nouveau président, qui accorde une haute importance à la réussite de cette collaboration stratégique.
- **Continuité des Réunions :** Malgré les changements de points focaux et certains retards techniques, les réunions ont été régulièrement tenues, répondant ainsi aux attentes établies.

- **Gestion et Planification** : L'Unité de Gestion du Programme a efficacement élaboré des plans de travail et des présentations pour les revues annuelles, garantissant ainsi une mise en œuvre réussie des activités et une gestion optimale des fonds.

Néanmoins, l'évaluation a également révélé des défis et des axes d'amélioration en matière de gouvernance :

- **Coordination entre Agences** : Le nombre élevé d'agences participantes soulève des problèmes de coordination et de mobilisation.
- **Manque d'Intégration dans la Mise en Œuvre** : Les activités sont souvent menées de manière isolée par chaque agence, réduisant l'intégration du programme. Par exemple, au lieu que l'Unicef et le PNUD réalisent séparément deux études distinctes sur la situation des jeunes (NEET et situation de la jeunesse), une seule étude intégrant les aspects pertinents pour les deux agences pourrait être réalisée.
- **Approche Holistique Nécessaire** : La réussite du programme conjoint ne réside pas seulement dans la réalisation des actions mais aussi dans la manière dont elles sont exécutées. Chaque agence devrait exploiter ses avantages comparatifs pour induire un changement significatif à travers chaque action mise en place.
- **Évolution du Programme** : Le programme a connu deux phases distinctes : une phase initiale (2017-2019) marquée par d'importantes réalisations et une communication efficace autour des résultats, suivie d'une phase de régression (2020-2023) caractérisée par le départ de quelques membres clés de l'équipe et une tendance vers des initiatives bilatérales plutôt que conjointes.

En conclusion, bien que des progrès significatifs aient été réalisés dans la gouvernance et l'intégration du programme conjoint, des défis persistent. Il est essentiel d'adopter une approche collaborative pour surmonter ces obstacles et maximiser l'impact du programme.

5. Durabilité

La démarche évaluative de la durabilité s'est attachée à mettre en lumière les conditions et mécanismes mis en place par le programme afin de garantir la pérennisation des activités au-delà du programme. Il s'agit de modèles et contenu de formation développée ainsi que des données et connaissances produites.

QE6 : 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 ? Quelles sont les mesures prises en compte pour assurer la durabilité des acquis du projet en matière d'égalité des genres ?

5.1 Résumé de la réponse

Le programme conjoint ONDH II se caractérise par une forte durabilité et appropriation institutionnelle, grâce à un engagement gouvernemental marqué, à l'intégration des acquis par les partenaires, à une mobilisation efficace des ressources, et à une collaboration stratégique avec les agences du SNUD. L'engagement profond et la synergie entre les objectifs du programme et les aspirations des acteurs impliqués garantissent une base solide pour une pérennité à long terme. Cependant, pour renforcer cette durabilité, il est crucial de formaliser une stratégie dédiée à la pérennisation des acquis et de promouvoir une approche plus collaborative, évitant les initiatives non coordonnées et renforçant la complémentarité des actions. La participation active des parties prenantes, le renforcement des capacités, et l'utilisation d'outils techniques avancés sont également soulignés comme vecteurs essentiels pour la durabilité technique et institutionnelle du programme.

5.2 Appropriation institutionnelle et des partenaires

Le programme conjoint ONDH II se distingue par sa robuste durabilité, reflétée à travers l'appropriation institutionnelle et l'engagement profond des partenaires. Cette durabilité s'ancre sur plusieurs piliers cruciaux, illustrés ci-dessous :

1. **L'Engagement du Gouvernement** : Le gouvernement a clairement exprimé son engagement envers l'évaluation des politiques publiques, notamment par la création d'un ministère dédié à cette tâche. Cette initiative souligne l'importance accordée à l'amélioration continue et à l'efficacité des politiques publiques.
2. **Les Chantiers Royaux visant la concrétisation de l'État Social** : L'initiation de projets royaux visant à établir un État social (tels que l'indemnité de logement et l'aide directe aux populations vulnérables) témoigne de la nécessité d'une évaluation et d'un suivi rigoureux pour atteindre les objectifs visés.
3. **Assimilation des Acquis** : Les acquis significatifs du programme ont été pleinement intégrés par les départements et institutions concernés. Cette assimilation résulte de la qualité des résultats, de l'intérêt manifesté par ces entités pour la réussite des politiques de développement humain, et de la confiance établie entre l'ONDH et ses partenaires, tels que le partenariat ONDH/MI.
4. **Contribution Financière et Mobilisation de Ressources** : L'engagement financier de l'ONDH et la mobilisation efficace de ses ressources démontrent une appropriation solide du programme.
5. **Leadership de l'ONDH** : L'organisation s'est dotée d'un nouveau président, illustrant une volonté renouvelée de continuer le partenariat avec les agences du SNUD et d'élaborer un nouveau plan stratégique, assurant ainsi la pérennité du programme.
6. **Durabilité du Programme** : L'avancement vers la quatrième phase du programme souligne l'importance des résultats et l'engagement des partenaires envers la durabilité des initiatives.
7. **Importance Stratégique pour les agences du SNUD** : Le programme joue un rôle stratégique essentiel pour les agences du SNUD, renforçant ainsi son importance et sa pérennité.
8. **Complémentarité Stratégique** : La durabilité est également ancrée dans la complémentarité des actions du programme, qui couvrent des domaines variés (santé, éducation, égalité des sexes, économie, etc.) et s'adressent à divers groupes cibles (femmes, jeunes, enfants, personnes âgées).
9. **Engagement et Intérêt des Acteurs** : Les acteurs impliqués ont démontré un intérêt marqué et un engagement sincère envers les objectifs du programme, favorisant une synergie entre leurs aspirations et les orientations stratégiques du programme. Cette adhésion robuste et l'intégration réussie des acquis assurent une base solide pour une durabilité à long terme, laissant présager une continuation fructueuse des efforts bien au-delà de la phase actuelle de mise en œuvre.

En somme, le programme conjoint ONDH II se caractérise par une durabilité exemplaire, ancrée dans une appropriation institutionnelle approfondie, un engagement financier soutenu, et une collaboration stratégique entre les partenaires. Ces éléments constituent la fondation d'une initiative pérenne, capable d'impacter positivement le développement humain bien au-delà de son exécution actuelle.

5.3 Appropriation des parties prenantes

L'appropriation des résultats du programme par les parties prenantes est cruciale pour assurer la pérennité et l'efficacité des initiatives engagées. Cette appropriation, constatée lors de l'évaluation, révèle une compréhension approfondie des objectifs du programme et souligne l'importance de son impact à long terme. Bien que cette appropriation se manifeste de manière plus implicite que directe, divers indices confirment cet engagement :

- **Engagement des Équipes de l'ONDH** : Une participation active et continue des équipes de l'ONDH témoigne de leur dévouement à la mission du programme. Cette implication est fondamentale pour le maintien et l'avancement des actions entreprises.
- **Collaboration des Universités** : La volonté des universités, particulièrement des enseignants, de poursuivre les efforts de renforcement des pratiques d'évaluation des politiques publiques au niveau territorial, démontre un engagement robuste en faveur de la durabilité des initiatives. Cette disposition à continuer les efforts dans la formation et la pratique de l'évaluation est un pilier pour la consolidation de l'EPP de développement humain.

- **Lancement de Masters en Évaluation des Politiques Publiques** : Le lancement de programmes de master d'évaluation des politiques publiques au sein des universités partenaires constitue une avancée majeure. Ces programmes permettent de former des professionnels qualifiés, capables d'intégrer une culture d'évaluation dans les différentes sphères du développement. Selon un informateur clé, la présence d'un diplômé en évaluation des politiques publiques au sein d'une administration facilite grandement l'acceptation et l'appropriation des évaluations des programmes et projets de ladite administration.
- **Renforcement des Capacités** : L'évaluation met en lumière l'importance du renforcement des capacités comme vecteur de durabilité des acquis du programme. Un éventail d'acteurs - cadres de l'ONDH, enseignants, étudiants, et acteurs institutionnels - ont bénéficié de formations ciblées, leur permettant de s'impliquer activement dans l'élaboration d'études et d'évaluations. Ces formations ont joué un rôle clé dans l'utilisation et la diffusion des connaissances acquises.
- **Partenariats Internationaux** : Les collaborations avec des institutions internationales spécialisées en évaluation des politiques publiques ont également contribué à l'appropriation des résultats du programme. Ces partenariats ont permis un enrichissement mutuel des pratiques et une meilleure intégration des standards internationaux dans l'approche évaluative.

5.4 Durabilité technique

La durabilité technique est un pilier essentiel du programme conjoint. Au-delà de l'engagement et de la valeur accordée par les différents acteurs impliqués, le programme a su instaurer des mécanismes cruciaux pour la pérennisation de ses résultats. Parmi ces mécanismes, l'évaluation met en lumière plusieurs éléments clés :

1. **Approches et Outils Techniques de l'ONDH** : L'ONDH dispose actuellement d'approches et d'outils techniques sophistiqués pour le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Ces outils représentent une fondation solide pour assurer une analyse rigoureuse et un suivi continu des initiatives en cours.
2. **Le Système AI Bacharia** : Malgré certaines lacunes relevées en termes d'efficacité et le besoin manifeste d'une refonte de son contenu, la mise en place du système AI Bacharia constitue une avancée majeure. L'existence de ce système complémentaire est cruciale pour la consolidation des données et leur analyse approfondie, favorisant ainsi une meilleure prise de décision.
3. **Études et Évaluations** : Les recherches et évaluations menées dans le cadre du programme apportent une valeur ajoutée incontestable. Elles permettent non seulement de mesurer l'impact des actions entreprises mais aussi de réorienter les stratégies en fonction des résultats obtenus.
4. **Supports Informatisés** : L'utilisation de plateformes informatisées facilite le partage d'informations et optimise la gestion des données. Ces supports sont indispensables pour une diffusion efficace des connaissances et pour renforcer la collaboration entre les acteurs (par exemple : l'organisation des webinars pour la diffusion des résultats des études réalisées et le partage de ces dernières sur les sites et les plateformes des partenaires).

Cependant, l'évaluation identifie également des axes d'amélioration : i) **Absence de Stratégie de Pérennisation** : Le programme n'a pas encore formalisé de stratégie dédiée à la pérennisation de ses acquis. L'élaboration d'une telle stratégie est impérative pour garantir la continuité et l'efficacité des interventions futures. Il est crucial d'intégrer cette stratégie dans la planification des phases à venir du programme. ii) **Prédominance des activités en parallèles** : Le recours à des activités en parallèles nuit à la complémentarité de l'offre et l'utilisation optimale des avantages comparatifs de l'ensemble des agences du SNUD participantes.

En plus de ces points à améliorer, et à l'exception de la diffusion des études et évaluations concernant les groupes vulnérables (par exemple l'étude sur les NEET) et l'égalité entre les sexes (la SITan), l'évaluation note que le programme n'a pas mis en place de stratégie pour assurer la durabilité de ses acquis en matière d'intégration du genre. L'élaboration d'une telle stratégie genre permettrait la mise

en œuvre d'actions concrètes et la prise en compte de mesures pour le suivi et la durabilité des acquis en matière de la promotion de l'égalité entre les sexes.

6. Orientation vers l'impact

La section suivante examine les mécanismes et les approches adoptés par le programme qui ont le potentiel de générer des changements à moyen et long terme en matière d'évaluation des politiques publiques de développement humain au Maroc.

QE7 : Existe-t-il des indications à l'effet que le projet a contribué au (ou a permis le) progrès en matière d'amélioration de l'harmonisation et l'institutionnalisation de l'évaluation des Politiques publiques ?

Résumé de la réponse

Le programme conjoint ONDH III se distingue par son approche prospective stratégique, jouant un rôle crucial dans l'amélioration de l'harmonisation et l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en matière de développement humain. Grâce à une vision à long terme, ce programme anticipe les défis futurs et identifie les opportunités de changement, ce qui lui permet de devenir un acteur clé non seulement dans le court terme mais aussi comme catalyseur de transformation sur le long terme. Il contribue de manière significative au renforcement des pratiques d'évaluation grâce à la mobilisation des divers acteurs autour d'une vision partagée, favorisant ainsi le partage de connaissances et la coopération Sud-Sud. Malgré l'absence d'une Théorie du Changement structurée, le programme a réussi à établir des partenariats stratégiques et à enrichir les compétences de ses partenaires, démontrant un impact positif dans la professionnalisation et l'expertise en évaluation des politiques publiques.

Prospective Stratégique : Une Approche Proactive vers l'Impact

La prospective joue un rôle clé dans la valorisation du programme conjoint ONHD III, soulignant son engagement envers des résultats immédiats et tangibles tout en envisageant des changements stratégiques à long terme. Les interventions du programme se sont révélées efficaces, non seulement pour répondre aux enjeux immédiats liés aux thématiques principales et aux acteurs directement impliqués, mais aussi comme première étape cruciale vers l'atteinte des objectifs globaux du programme.

Ce qui distingue particulièrement ce programme et lui attribue une valeur ajoutée notable est sa capacité à adopter une vision prospective. En intégrant une réflexion à long terme, le programme anticipe les défis futurs et identifie les opportunités à saisir. Cette approche permet de reconnaître les leviers de changement pertinents pour le développement humain et de déterminer les axes d'amélioration afin d'optimiser l'impact des interventions sur le long terme.

L'incorporation de la prospective dans la stratégie du programme est donc un atout majeur. Elle traduit une volonté d'innover et de planifier de manière stratégique, à travers une architecture programmatique réfléchie et une succession logique d'actions. Grâce à cette orientation, le programme ne se positionne pas seulement comme un acteur clé dans l'immédiateté, mais s'affirme également comme un catalyseur de transformation en faveur de l'institutionnalisation, de l'adoption et du renforcement des pratiques d'évaluation des politiques publiques en matière de développement humain au niveau central et territorial.

Néanmoins, l'absence d'une Théorie du Changement structurée et explicite représente une opportunité significative pour le programme de renforcer davantage sa dimension prospective. La mise en place d'une ToC robuste permettrait de formaliser les ambitions à long terme du programme, de clarifier les changements escomptés et de définir les actions stratégiques nécessaires pour les réaliser. Par conséquent, l'intégration de la prospective dans l'élaboration de la ToC est cruciale pour accroître la pertinence et l'efficacité des actions du programme sur la durée, marquant un pas décisif vers la réalisation de ses objectifs ultimes.

Le Principe Fédérateur : Mobiliser pour un Impact Collectif

Le principe fédérateur s'avère être un pilier essentiel dans l'amplification de l'impact collectif du programme. En orchestrant la convergence de divers acteurs et parties prenantes autour d'une vision partagée, il facilite la mobilisation des ressources, connaissances, et expertises indispensables pour engendrer un changement profond et significatif. Cette dynamique de collaboration met en exergue plusieurs avantages, notamment la capacité du programme à agir comme un catalyseur, favorisant l'union et l'impulsion d'initiatives variées à travers le pays.

L'ONDH et ses partenaires jouent un rôle clé dans cette stratégie collaborative, en veillant à l'engagement et à la participation active de diverses catégories d'acteurs cruciaux pour la question du développement humain. Cette approche multidisciplinaire est cruciale pour la mise en œuvre efficace et inclusive du programme.

La complémentarité des actions menées sous l'égide du programme renforce son efficacité en créant des synergies entre différentes initiatives. Chaque action est pensée pour s'harmoniser et se renforcer mutuellement, touchant ainsi à divers aspects et acteurs de l'évaluation des politiques publiques. Cette stratégie permet de couvrir un spectre plus large de problématiques, facilitant une approche plus globale et inclusive du développement. En engageant un vaste réseau d'acteurs du développement, le programme bénéficie d'une richesse de perspectives et de compétences, augmentant ainsi son potentiel de réussite et d'impact durable.

Positionnement Stratégique : Renforcer l'Évaluation des Politiques Publiques

Grâce à son programme et avec le soutien des agences du SNUD, l'ONDH s'affirme comme un acteur clé dans l'évaluation des politiques publiques liées au développement. Les entretiens ont révélé que divers départements sollicitent l'ONDH pour réaliser des évaluations et des études axées sur le développement humain.

Cette reconnaissance dépasse les frontières nationales, comme en témoigne l'intérêt croissant de divers pays africains envers les services de l'ONDH. Cette demande internationale souligne la position de l'ONDH comme une plateforme de référence pour l'échange d'expertise, de connaissances, et d'outils spécialisés dans l'évaluation des politiques publiques. Ainsi, l'ONDH joue un rôle pivot dans la facilitation du partage de bonnes pratiques et la promotion d'une approche collaborative au développement humain à l'échelle internationale.

Partenariat et coopération Sud-Sud et triangulaire

Le programme conjoint a significativement contribué à l'établissement de partenariats stratégiques tant au niveau national qu'international, accentuant le rôle de l'ONDH comme acteur de premier plan sur la scène mondiale. Ces collaborations, soulignées lors d'entretiens, illustrent l'efficacité des partenariats Nord-Sud et Sud-Sud, positionnant l'ONDH comme une entité reconnue globalement.

Ces alliances ont été particulièrement fructueuses dans la diffusion et l'échange de bonnes pratiques entre les pays du Sud. Un exemple marquant de cette réussite est le partage de l'expérience du SIT Al Bcharia avec le Sénégal, démontrant l'impact positif de la coopération Sud-Sud. Par ailleurs, l'intégration des pratiques exemplaires développées par d'autres institutions internationales met en lumière l'importance de la coopération triangulaire. L'adoption d'outils et d'approches novatrices dans l'évaluation des politiques publiques témoigne de l'ouverture de l'ONDH à l'apprentissage mutuel et à l'innovation, renforçant ainsi sa contribution au développement humain à travers le partage de connaissances et d'expériences enrichissantes.

Professionalisation et Expertise : Vers une Capacité Accrue

Le programme conjoint ONDH III a joué un rôle crucial dans l'enrichissement des compétences et l'approfondissement de l'expertise de ses partenaires dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques relatives au développement humain. Cette montée en compétence, à la fois significative et multidimensionnelle, se manifeste à travers divers aspects :

- **Implication active des enseignants** : Le programme a fortement impliqué les enseignants dans l'élaboration d'études et d'évaluations d'envergure, telles que l'enquête Panel Ménage. Les enseignants concernés reconnaissent avoir acquis d'importantes compétences en évaluation des politiques publiques, grâce non seulement aux sessions de formation mais aussi à leur participation active dans la conception et la réalisation des études et évaluations sur le terrain.
- **Soutien à la formation universitaire spécialisée** : Le programme ONDH III est également reconnu pour son soutien aux universités dans la création de programmes de master et le renforcement des unités de recherche. Ce soutien inclut l'encadrement de travaux de recherche, tels que les mémoires de master et les thèses de doctorat, se focalisant sur l'évaluation des politiques publiques de développement humain.
- **Développement de l'expertise interne** : Les partenariats internationaux et les échanges avec la communauté des évaluateurs ont permis aux cadres de l'ONDH de devenir des évaluateurs compétents, capables de contribuer au renforcement de la pratique d'évaluation des politiques publiques au Maroc.
- **Valorisation de l'évidence scientifique** : Enfin, grâce aux études et évaluations réalisées, le programme a encouragé les acteurs institutionnels et territoriaux à s'appuyer sur des données fiables et solidement argumentées pour prendre des décisions éclairées en matière de développement humain. Par exemple, l'élaboration des études et des évaluations selon des approches scientifiques, avec l'implication des universitaires, et le partage des résultats de ces études avec les décideurs aux niveaux central et territorial pour la prise de décisions.

Ces différentes dimensions témoignent de la contribution significative du programme ONDH III à la professionnalisation et à l'accroissement de l'expertise en évaluation des politiques publiques, soulignant son impact positif sur le renforcement des capacités des partenaires impliqués.

7. Ciblage

L'appréciation du ciblage du programme conjoint ONDH III est faite à travers la recherche des réponses à la question suivante :

QE8 (Ciblage) : Est-ce que le ciblage est intégré explicitement dans le programme ? Est-ce que l'approche de genre est intégrée dans le processus de sélection des parties prenantes du programme ?

Résumé de la réponse

Cette évaluation souligne la réussite du programme conjoint ONDH III dans l'atteinte de ses bénéficiaires grâce à une approche de ciblage bien conçue, intégrant explicitement l'approche de genre, une identification précise des bénéficiaires, un ciblage efficace à différents niveaux et sectoriel, ainsi qu'un engagement soutenu des partenaires. Ces éléments ont joué un rôle clé dans la réalisation des objectifs du programme, démontrant une capacité notable à répondre aux besoins spécifiques des groupes cibles et à promouvoir un développement humain inclusif.

L'évaluation du ciblage dans le cadre du programme conjoint ONDH III met en lumière plusieurs aspects clés qui ont contribué à son succès et à l'atteinte de ses bénéficiaires. Voici un résumé des points principaux soulignés :

1. **Intégration de l'approche de Genre dans le Ciblage** : Le programme a mis en avant une intégration explicite du ciblage dès sa conception, en s'appuyant sur une analyse approfondie des parties prenantes. Cette démarche s'est enrichie par la capitalisation des acquis des deux premières phases du programme, permettant une continuité et une amélioration de l'engagement envers les groupes ciblés antérieurs, incluant les universités, les acteurs institutionnels et les partenaires internationaux. Selon les informateurs clés, l'importance accordée à l'approche genre se manifeste de trois manières principales. Premièrement, par la réalisation d'études et d'évaluations autour des thématiques liées aux groupes vulnérables (comme les NEET, le mariage des mineures, etc.). Deuxièmement, par l'analyse des inégalités

entre les sexes dans plusieurs études et évaluations réalisées dans le cadre du programme (la SITan, l'étude des NEET, l'étude sur la situation de la jeunesse, etc.). Troisièmement, et en dépit du manque d'indicateurs désagrégés par sexe, les informateurs clés rencontrés dans le cadre de l'évaluation ont déclaré que l'égalité entre les sexes est toujours prise en compte dans la sélection des parties prenantes et des participant-e-s aux activités du programme (le voyage d'échange, les formations et autres).

2. **Identification Précise des Bénéficiaires** : Dès sa phase conceptuelle, le programme a mis l'accent sur une identification précise de ses bénéficiaires, s'appuyant sur des données et analyses détaillées des parties prenantes (au moment d'élaboration du prodoc, Une analyse approfondie des parties prenantes, en particulier des bénéficiaires, a été réalisée. Cette analyse, selon les informateurs clés, a été élaborée sur la base des groupes cibles touchés dans le cadre des deux premières phases du programme conjoint et sur la maîtrise parfaite de la thématique de développement humain par l'ONDH et les agences du SNUD participantes). Cette démarche a permis de définir clairement les besoins spécifiques des groupes cibles et des zones géographiques prioritaires, fondée sur un diagnostic robuste et une compréhension approfondie de l'environnement d'intervention.
3. **Ciblage Multiniveau et Sectoriel** : Le programme s'est distingué par un ciblage efficace à différents niveaux. Au niveau international, des partenariats ont été établis avec des organismes renommés dans l'évaluation des politiques publiques, tels que le Conseil national d'évaluation des politiques publiques de développement social au Mexique, la Banque mondiale, et l'IPC Brésil-IRD. Au niveau central, le programme a renforcé les collaborations avec les départements gouvernementaux, et au niveau territorial, des liens ont été tissés avec des établissements d'enseignement supérieur de premier plan, tels que l'université de Molay Ismail à Meknès et l'UM6P. Cette stratégie de ciblage a également été appliquée aux secteurs sociaux prioritaires, y compris l'éducation, la formation professionnelle, la santé, et l'amélioration des conditions de vie des ménages, reflétant le mandat de l'ONDH dans l'évaluation des politiques de développement humain.
4. **Suivi des Cibles et Engagement des Partenaires** : L'élaboration de la matrice des résultats et l'identification des cibles spécifiques pour chaque produit du programme ont permis un suivi rigoureux et ont mis en évidence l'importance de l'engagement et de la collaboration entre les responsables de l'ONDH, les agences du SNUD, et les partenaires au Maroc. Cet engagement collectif, enrichi par l'expertise développée tout au long du partenariat, a été crucial pour l'atteinte des bénéficiaires durant la phase de mise en œuvre, malgré certaines cibles non atteintes.

8. Coopération Sud-Sud

QE 9 (Coopération Sud-Sud) : Quelles sont les connaissances et les bonnes pratiques produites dans le cadre du programme conjoint au Maroc qui peuvent être valorisées dans le cadre de la coopération Sud-Sud ? Comment ces acquis pourraient être capitalisés et exportés à d'autres pays de la région ? Quels sont les pays ayant un contexte similaire à celui du Maroc ?

Résumé de la réponse

L'ONDH s'est érigé en acteur clé de la coopération grâce à l'établissement de partenariats stratégiques avec des entités nationales et internationales, valorisant ainsi ses acquis dans le domaine du développement humain. Ces partenariats, s'étendant à des collaborations avec des pays tels que le Niger, le Mali, le Burundi, le Sénégal, et le Cameroun, ainsi qu'avec des institutions comme le Centre International de Politiques pour la Croissance Inclusive au Brésil et le Conseil National d'Évaluation des Politiques Publiques au Mexique, ont permis de partager des connaissances et bonnes pratiques, notamment en matière de protection sociale et de politiques d'inclusion sociale. L'ONDH a joué un rôle majeur dans le dialogue sur les pratiques optimales en suivi et évaluation des programmes de développement, marquant son leadership dans la promotion d'une croissance inclusive et le combat contre les inégalités. Cette dynamique positionne le Maroc comme une référence mondiale

dans la coopération Sud-Sud, prête à exporter ses méthodologies et outils adaptés à d'autres pays de la région partageant un contexte similaire, et témoigne de son engagement pour un développement humain durable.

L'ONDH a établi des partenariats stratégiques significatifs avec des entités nationales et internationales, consolidant ainsi sa stature en tant que référence mondiale. Ces collaborations, couvrant tant la coopération Nord-Sud que Sud-Sud, ont été essentielles pour enrichir les liens d'échange et d'expertise entre le Maroc et divers pays.

Dans le cadre de la coopération Nord-Sud, l'ONDH a conclu des ententes importantes avec des institutions de renom, telles que la Banque Mondiale et le Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique (FORS), marquant des jalons cruciaux dans son engagement sur la scène internationale. Du côté de la coopération Sud-Sud, l'Observatoire a amplifié son leadership en dynamisant les interactions avec les gouvernements et institutions des pays voisins du Sud, tels que le Niger, le Mali, le Burundi, le Sénégal, la République du Cameroun, et le Réseau d'appui aux politiques publiques de lutte contre la pauvreté et les inégalités en Afrique. Ces efforts ont favorisé un dialogue fructueux sur les pratiques optimales en matière de suivi et d'évaluation des programmes de développement humain, accueillant des délégations de divers pays africains.

En 2017, l'ONDH a franchi une étape majeure en signant un protocole d'accord avec le Centre International de Politiques pour la Croissance Inclusive (IPC-Brésil), s'engageant ainsi dans la collaboration sur des recherches et études centrées sur la protection sociale et les politiques d'inclusion sociale. Cette initiative souligne la volonté de l'ONDH de promouvoir une croissance inclusive et de s'attaquer aux inégalités.

L'ONDH a également revigoré ses collaborations préexistantes, notamment avec le Conseil National d'Évaluation des Politiques Publiques au Mexique (CONEVAL) et le Centre de Recherche et d'Études Sociales en Tunisie (CRES), à travers des échanges stratégiques enrichissants.

En favorisant le partage d'expertises et d'expériences dans la mise au point d'outils et méthodologies adaptés, l'ONDH a affirmé le rôle prépondérant du Maroc dans la coopération Sud-Sud, en particulier dans l'évaluation des initiatives de développement humain. Ce leadership témoigne de l'engagement continu de l'Observatoire envers le renforcement des capacités et la promotion d'un développement humain durable.

V. CONCLUSIONS ET BONNES PRATIQUES

I. Conclusions

Conclusion 01 - QE1, QE2 et QE3

À la lumière de l'analyse approfondie de la pertinence et de la cohérence du Programme Conjoint ONDH III, il ressort clairement que ce programme constitue une initiative stratégique essentielle pour le développement humain au Maroc. Aligné avec les priorités nationales et internationales, le programme illustre un modèle de collaboration efficace entre l'ONDH et ses partenaires, dont les agences du SNUD, en s'appuyant sur une compréhension fine des besoins des acteurs de développement et en capitalisant sur les acquis des phases précédentes. Sa conception et sa mise en œuvre répondent adroitement aux défis actuels et futurs en matière de développement humain, tout en intégrant de manière transversale les principes de l'égalité des genres et de la gestion axée sur les résultats.

La pertinence du programme est démontrée par son alignement stratégique avec les objectifs de développement durable, les principes de la Constitution de 2011, et les orientations de l'UNDAF 2017-2022. Cette pertinence est renforcée par la capacité du programme à s'adapter aux changements contextuels, notamment ceux induits par la pandémie de COVID-19, démontrant une résilience et une bonne flexibilité face aux imprévus.

Sur le plan de la cohérence, le Programme Conjoint ONDH III se distingue par sa capacité à tisser des liens forts entre ses différentes composantes et à s'harmoniser avec d'autres initiatives nationales et territoriales en matière de développement humain. Cette cohérence interne et externe facilite la synergie des actions et maximise l'impact sur les bénéficiaires finaux, tout en soulignant l'importance d'une coordination et communication renforcées entre tous les acteurs impliqués.

Cependant, malgré ces forces, certaines améliorations sont nécessaires pour maximiser son efficacité et son impact. Notamment, il est crucial d'adresser les lacunes en matière d'évaluation à mi-parcours et de développer une théorie du changement claire et explicite pour assurer une meilleure évaluation des progrès et une clarté des objectifs à long terme. De plus, une communication et coordination accrues entre les agences du SNUD sont essentielles pour surmonter les défis identifiés et exploiter pleinement le potentiel du programme.

Conclusion 02 - QE1 et QE4

Le Programme conjoint ONDH III a montré une capacité notable à générer des connaissances et à renforcer les capacités en matière de suivi et d'évaluation des politiques de développement humain au Maroc. Il a réussi à dépasser ses objectifs dans la réalisation d'études et d'évaluations pertinentes, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des dynamiques de développement humain et à l'élaboration de politiques publiques éclairées (échanges et implication des départements concernés dans l'élaboration des études et des évaluations). Cette réussite indique l'efficacité du programme dans la production de données probantes et la mise en œuvre d'approches innovantes pour le suivi du développement humain.

Malgré ces avancées, le programme a rencontré des défis dans l'atteinte de certains objectifs clés, notamment le déploiement complet du système d'information territorial en matière de développement humain « Al Bacharia » et la réalisation intégrale des cibles relatives aux rapports thématiques sur les ODD. Ces obstacles soulignent la nécessité d'améliorer les stratégies de mise en œuvre et de renforcer les partenariats, en particulier avec les institutions gouvernementales, pour assurer une couverture et une mise à jour régulières et efficaces des systèmes d'information géographique dédiés au développement humain.

Enfin, l'impact significatif du programme sur le renforcement des capacités et la diffusion de connaissances autour du développement humain contraste avec les lacunes observées dans l'intégration transversale du genre et l'opérationnalisation des systèmes d'information au niveau régional. Il est essentiel d'adresser ces défis pour maximiser l'efficacité du programme et sa contribution aux effets de l'UNDAF, ainsi qu'à la stratégie et aux priorités des partenaires. Cela implique une attention accrue aux analyses spécifiques au genre et une meilleure adaptation des outils et des méthodologies à la réalité territoriale, afin d'assurer que les interventions soient pleinement réceptives aux besoins et aux priorités des populations cibles (notamment les groupes vulnérables au niveau territorial).

Conclusion 03 – QE5

L'évaluation de l'efficacité du programme conjoint ONDH III souligne une réalisation financière notable, marquée par un engagement significatif de l'ONDH et des agences du SNUD, ainsi qu'une expertise technique et une capacité de mobilisation des ressources louables. Néanmoins, elle révèle également des défis critiques tels que le besoin d'améliorer l'accès aux données de la gestion financière, d'accroître l'engagement de certaines agences, et de renforcer la gouvernance et la collaboration pour optimiser l'utilisation des ressources. Ces constats appellent à une approche transparente, et collaborative, insistant sur l'importance d'adapter les structures et les processus aux besoins évolutifs pour maximiser l'impact et l'efficacité du programme.

Conclusion 04 – QE6 et QE7

Le Programme Conjoint ONDH III représente une initiative cruciale pour la durabilité et l'impact à long terme de la pratique de l'évaluation des politiques publiques en matière de développement humain au Maroc. Grâce à un engagement solide de la part de l'ONDH et une intégration réussie des acquis par les partenaires, le programme a établi des bases solides pour la pérennisation de ses activités et

l'appropriation institutionnelle de ses résultats. Cette approche garantit une continuité des efforts bien au-delà de la durée de vie du programme, reflétant ainsi une grande durabilité institutionnelle et technique.

En termes d'orientation vers l'impact, le Programme Conjoint ONDH III a clairement démontré son potentiel à générer des changements significatifs à moyen et long terme. Grâce à une approche prospective stratégique, le programme se positionne comme un acteur clé pour l'amélioration de l'harmonisation et le plaidoyer pour l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

Conclusion 05 – Questions transversales : Genre et handicap

En matière d'intégration du genre, l'appréciation est mitigée. D'une part, le programme conjoint ONDH III a démontré une intégration significative des principes de genre et des droits humains, favorisant l'inclusion des groupes vulnérables et une analyse approfondie des inégalités de genre au Maroc à travers des études et évaluations sensibles au genre. D'autre part, le manque de désagrégation des indicateurs par sexe, l'absence d'analyses de genre durant la mise en œuvre et le défaut d'une stratégie genre pour renforcer l'efficacité et la durabilité des actions limitent l'appréciation de cette intégration.

En ce qui concerne la dimension handicap, elle a été intégrée uniquement dans certaines actions du produit I relatives à l'inclusion des données de handicap dans le système d'information territorial.

2. Leçons tirées et défis

Les principales leçons tirées de l'expérience du programme conjoint ONDH III sont les suivantes :

8. **Anticipation et concertation dans le choix des thématiques** : Le succès du programme ONDH III réside dans sa capacité à anticiper les sujets d'étude pertinents et à engager un dialogue constructif avec les acteurs concernés. En initiant des études et des évaluations sur des thèmes émergents, et en organisant des événements pour partager les résultats, le programme a facilité la réflexion et a aidé à la prise de décision stratégique par les départements impliqués.
9. **Implication des observatoires et des enseignants dans les études** : En intégrant les ressources académiques clés dans la réalisation des études, le programme a non seulement valorisé les compétences universitaires, mais a aussi assuré la pérennité des initiatives lancées au sein des observatoires et des centres d'EPP de DH. Cela garantit l'utilisation efficace des connaissances acquises et soutient la durabilité de ces entités.
10. **Vision stratégique et mobilisation des acteurs** : Malgré l'absence de son président et du conseil d'administration durant une période assez longue, l'ONDH a pu mener à bien des interventions clés grâce à une vision stratégique forte. Cela souligne l'importance de l'élaboration d'une vision claire pour mobiliser efficacement les acteurs et assurer la continuité des actions.
11. **Flexibilité opérationnelle et compétence des équipes** : L'adaptabilité dans la mise en œuvre des actions et le renforcement des compétences des équipes sont cruciaux pour une intervention réussie. Ceci est essentiel pour une mobilisation efficace des différents acteurs et une mise en œuvre réussie des actions.
12. **Proximité et apprentissage dans l'action** : Maintenir une proximité avec les acteurs et privilégier un processus d'apprentissage continu dans la mise en œuvre des interventions renforce l'efficacité du programme et contribue à son succès à long terme.
13. **Le besoin d'une approche collaborative** : Le recours à des activités parallèles et le manque d'intégration impactent l'efficacité et l'utilisation optimale des avantages comparatifs de l'ensemble des agences participantes. L'évaluation souligne que le renforcement de l'intégration entre les agences du SNUD dans l'intervention, ainsi que la création de synergies entre le programme conjoint ONDH et le programme conjoint en partenariat avec le HCP, pourrait maximiser l'efficacité et faciliter la réalisation de changements significatifs.

14. **Le besoin d'une communication centrée sur le changement** : Compte tenu de la nature des interventions du programme ONDH III, adopter une communication axée sur le changement plutôt que sur les réalisations permet de mieux souligner les impacts à long terme et de renforcer la pérennité des changements induits.

3. Bonnes pratiques

Les bonnes pratiques développées dans le cadre de cette phase du programme conjoint ONDH sont les suivantes :

9. **Partenariats stratégiques nationaux et internationaux** : Une réussite majeure du programme a été l'établissement de partenariats stratégiques tant au niveau national qu'international avec des institutions spécialisées dans l'évaluation des politiques publiques. Ces collaborations ont non seulement renforcé la position stratégique de l'ONDH, mais ont aussi permis de réaliser des études et des évaluations innovantes, adoptant des méthodologies validées mondialement (CONEVAL, CRES, Statistiques Canada, ENAP Canada, Fors Suisse, etc.).
10. **Collaboration avec les universités et centres de recherche** : Contrairement à de nombreux programmes qui se concentrent exclusivement sur les acteurs institutionnels, territoriaux et de la société civile, le programme conjoint ONDH III s'est distingué par son engagement auprès des universités et de la communauté scientifique. Cette mobilisation a favorisé le développement d'une connaissance scientifique pointue et contextuelle, cruciale pour le changement visé par le programme dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques.
11. **Mobilisation et participation active des acteurs concernés** : L'implication des départements et des acteurs concernés dans la réalisation des études et évaluations a favorisé une meilleure appropriation et utilisation des résultats. Cette pratique assure que les recommandations issues des études sont pertinentes et prises en compte dans les décisions stratégiques.
12. **Approche multidimensionnelle dans l'analyse** : Les entretiens ont souligné l'importance d'adopter des analyses multidimensionnelles pour une compréhension globale des phénomènes étudiés. Cette approche permet de saisir les interactions entre différentes dimensions, d'évaluer les impacts et de proposer des recommandations ciblées sur plusieurs niveaux d'intervention.
13. **Voyages d'échange et engagement des étudiant-e-s** : Le lancement de masters d'EPP dans certaines universités, la participation d'étudiant-e-s à des voyages d'échange et l'appui du recrutement de quelques lauréat-e-s de ses masters sont des initiatives exemplaires. Ces expériences enrichissent la formation des étudiant-e-s, encouragent l'adoption d'une culture de l'évaluation et motivent les participants à poursuivre dans ce domaine.
14. **Accent sur l'enquête panel ménage** : L'importance accordée à cette enquête témoigne de l'engagement du programme à collecter des données longitudinales pour une analyse approfondie des dynamiques sociales et économiques.
15. **Production d'études et évaluations thématiques** : La réalisation de multiples études et évaluations dans divers domaines et l'exploitation des données collectées pour élaborer le rapport de développement humain illustrent la richesse des travaux menés par l'ONDH.
16. **Indice de Développement Humain National (IDHN) de 2017** : La proposition d'un IDHN basé sur 18 indicateurs liés à six dimensions clés représente une avancée significative. Cet indice, par sa désagrégation territoriale et sociale et par son approche multidimensionnelle, offre une mesure plus nuancée et précise du développement humain au Maroc. Il intègre des indicateurs immédiats des résultats des politiques publiques, offrant ainsi une vue complète des progrès et des défis à relever.

Ces pratiques exemplaires du programme conjoint ONDH III mettent en lumière l'importance de partenariats stratégiques, de l'engagement académique, de l'approche multidimensionnelle dans les

analyses, de l'implication active des acteurs concernés, et de l'innovation dans la mesure du développement humain.

VI. RECOMMANDATIONS

Pour guider les prochaines phases et les programmes conjoints, les recommandations suivantes sont formulées, tenant compte des observations et suggestions précédentes :

I. Stratégies d'intervention et positionnement de l'ONDH

N°	RI	Critère d'origine	Pertinence et efficacité	Destinataire	ONDH
<p>Intégration des Temporalités dans le Processus d'intervention et la production des données : Prenant en considération la complémentarité des chantiers royaux lancés depuis l'élaboration du nouveau modèle de développement et le besoin d'une vielle stratégie dans le temps, il est recommandé d'adopter une approche bifocale dans l'élaboration des études et la production des données. Cette approche doit combiner des actions à court terme, telles que la production régulière de données et l'alerte continue des décideurs, avec des actions à moyen terme, notamment la production de rapports et d'analyses approfondies, comme le rapport sur le développement humain. Cette dualité permettra une réactivité immédiate aux enjeux courants tout en s'inscrivant dans une vision stratégique de développement humain.</p>					

N°	R2	Critère d'origine	Pertinence, durabilité et Efficacité	Destinataire	ONDH et SNUD
<p>Capitalisation sur l'Amélioration de l'Indice de Développement Humain (IDH) du Maroc : Suite à l'avancement du Maroc de la 123ème à la 120ème place dans le classement mondial de l'Indice de Développement Humain, il est recommandé de mettre en avant cet accomplissement en initiant un débat national orchestré par l'ONDH. Ce débat devrait porter sur les méthodologies de mesure du développement humain, afin de mettre en lumière et de valoriser les progrès réalisés par le Maroc et leur impact au niveau international. Dans ce contexte, il est conseillé aussi d'intégrer dans le nouveau programme conjoint l'élaboration d'un indicateur spécifique qui reflète les avancées annuelles du Maroc dans l'amélioration de son IDH. Cet indicateur devrait non seulement mesurer les progrès, mais aussi servir de guide pour les stratégies futures visant à améliorer la position du Maroc dans le classement de l'IDH.</p>					

2. Coordination avec le HCP et exploitation des données de recensement de 2024

N°	R3	Critère d'origine	L'ensemble des critères	Destinataire	ONDH et SNUD
<p>Intégration des Données de Recensement de 2024 guidé par le HCP dans la Planification du Programme Conjoint : Étant donné que 2024 est l'année du recensement, qui fournira des données essentielles sur la population, les conditions de vie et de logement, etc., il est fortement recommandé d'envisager l'intégration des résultats et des données brutes issues de ce recensement dans la stratégie d'orientation des actions du programme conjoint. Cette intégration devrait également guider le ciblage des territoires d'intervention, en s'appuyant sur une sélection rigoureuse d'indicateurs. L'exploitation de ces données permettra d'ajuster les interventions en fonction des besoins réels identifiés et d'améliorer l'efficacité et la pertinence du programme conjoint.</p>					

N°	R4	Critère d'origine	L'ensemble des critères	Destinataire	ONDH et SNUD
<p>Collaboration ONDH - HCP : Prenant en considération l'importance de l'ONDH dans l'EPP et dans la production de la connaissance autour de développement humain, ainsi que celle du HCP dans la production de données et le renseignement des indicateurs liés aux principaux domaines du développement humain (éducation, économie, santé, etc.), d'une part, et de l'existence de deux programmes conjoints entre les agences du SNUD et ces institutions, d'autre part, l'évaluation recommande de profiter de ces programmes conjoints pour renforcer la concertation et la collaboration entre ces deux entités.</p> <p>Cette collaboration pourra être garantie par : i) L'échange des données (les fichiers sources) et des outils. ii) La collaboration dans l'élaboration des études et des évaluations importantes pour les deux institutions. iii) La création d'espaces de concertation et de réflexion pluri-acteurs autour du développement humain.</p>					

3. Reconduction du programme conjoint

N°	R5	Critère d'origine	L'ensemble des critères	Destinataire	Agence du SNUD
<p>Reconduction du programme et collaboration stratégique avec l'ONDH : Prenant en considération les réussites enregistrées dans les trois phases du programme conjoint avec l'ONDH, les avancées dans le contexte marocain en matière d'évaluation des politiques publiques de développement humain, le processus de régionalisation avancée (renforcement des compétences des collectivités territoriales et élaboration des programmes de développement par ces collectivités) et l'importance d'accompagner les chantiers royaux visant le renforcement des principes de l'État social au Maroc, l'évaluation recommande de reconduire le programme pour une nouvelle phase. Cette phase aura pour objectifs la consolidation des acquis, le renforcement de l'intervention au niveau territorial et le partenariat avec les collectivités territoriales (régions, provinces/préfectures et communes).</p> <p>Il est ainsi recommandé, dans le cadre de cette prochaine phase, de concrétiser des partenariats solides et constructifs au niveau de deux régions pilotes avec les conseils des régions, les Secrétariats Généraux aux Affaires Régionales (SGAR), le HCP et les observatoires créés au niveau des universités. Ces partenariats porteront sur la territorialisation des données (renforcement et déploiement du SI Al Bacharia), l'accompagnement des acteurs territoriaux dans la prise en compte des ODD dans leurs interventions (localisation des ODD), ainsi que la production de rapports thématiques sur les ODD.</p>					

N°	R6	Critère d'origine	Efficience	Destinataire	Agence du SNUD
<p>Transfert de Compétences : Pour assurer un transfert de compétences efficace, l'évaluation recommande de mettre en place un mécanisme pour le renforcement de ce transfert de compétences entre les experts mobilisés par les agences du SNUD dans le cadre du programme et les parties impliqués dans les études et évaluations (les équipes de l'ONDH, et les partenaires au niveau national et territorial).</p>					

4. Gouvernance, S&E, reporting et communication

N°	R7	Critère d'origine	Efficienc	Destinataire	Agence du SNUD
<p>Évaluation de la Participation des Agences : Revoir les critères de participation des agences du SNUD pour une collaboration plus efficace et surtout plus cohérente. Ainsi, il est recommandé de mettre en place un mécanisme pour le renforcement de la collaboration et l'utilisation des avantages comparatifs des agences du SNUD (création des espaces de concertation entre les agences et l'ONDH pour plus d'efficacité et d'intégration dans l'intervention).</p>					

N°	R8	Critère d'origine	Efficienc et efficacité	Destinataire	ONDH du SNUD
<p>Numérisation et vulgarisation des outils d'EPP : Prenant en considération l'évolution technologique, l'évaluation recommande de prioriser la numérisation des communications et des documents pour réduire l'usage du papier. Ainsi, il est recommandé de créer des capsules vidéo courtes, en langage simple, accessible et adaptées selon le public cible. En effet, l'utilisation des mini-rapports et des capsules vidéo avec des messages clés renforcent l'appropriation et l'utilisation des outils d'EPP, des résultats et des recommandations des études et des évaluations par les acteurs concernés notamment les décideurs politiques.</p> <p>Par ailleurs, l'évaluation insiste sur l'importance de renforcer la communication au niveau national et international autour des produits (notamment l'enquête Panel Ménage) et des outils d'EPP (tels que l'indice de Développement Humain, le Système d'Information Al Bacharia, etc.). Cette démarche pourrait se concrétiser par une participation active à des rencontres, colloques et congrès scientifiques et académiques, permettant de présenter les solutions développées ainsi que les réussites enregistrées.</p>					

N°	R9	Critère d'origine	Efficienc	Destinataire	ONDH du SNUD
<p>Amélioration du Reporting : Renforcer la partie reporting par des analyses annuelles (élaboration des rapports analytique), y compris des analyses de genre, et communiquer davantage sur les changements et impacts obtenus.</p>					

5. Genre et pérennisation des acquis

N°	R10	Critère d'origine	L'ensemble des critères	Destinataire	ONDH du SNUD
<p>Genre : L'évaluation recommande de renforcer la transversalité du genre dans le programme à travers : i) Le renforcement de la production des analyses genre, ii) le renforcement des indicateurs désagrégés par sexes et iii) l'élaboration des produits qui ciblent directement la réduction des inégalités entre sexes au niveau national et régional.</p>					

N°	R11	Critère d'origine	Durabilité	Destinataire	ONDH du SNUD
<p>Stratégie de Pérennisation des Acquis : Développer une stratégie visant à pérenniser les acquis du programme, assurant ainsi la durabilité des impacts et des améliorations.</p>					

Ces recommandations visent à consolider les bases d'une collaboration fructueuse et à maximiser l'impact des programmes conjoints sur l'évaluation des politiques publiques relatives au développement humain, tout en tenant compte des besoins actuels et futurs.

ANNEXES

Annexe I : Matrice d'évaluation

QE1 (Pertinence) : Dans quelle mesure le programme répond aux attentes et priorités nationales et des acteurs principaux concernés par le programme, plus particulièrement l'ONDH et les parties prenantes au niveau national et local ? est ce qu'il est pertinent par rapport aux priorités des Agences des Nations Unies et de l'UNDAF 2017-2022 et du PNUD pour la période 2017-2023 à travers son plan stratégique ? Dans quelle mesure le programme est pertinent par rapport à la transversalité du genre ?

Hypothèse à tester	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
<p>HI.a Les besoins des acteurs au niveau central et territorial et les autres bénéficiaires ont été pris en compte lors de la planification du programme (IV. 1.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation du programme avec les besoins des groupes cibles (y compris les groupes vulnérables et marginalisés) ; - Degré d'identification des besoins des groupes cibles afin guider la planification (ciblage) - Pertinence de la proposition par rapport aux besoins des acteurs concernés au niveau national et territorial - La couverture territoriale et les interventions du programme sont cohérentes avec les besoins identifiés et les priorités des acteurs - Degré de cohérence des composantes du programme - Degré d'alignement et de prise en compte du contexte institutionnel en matière d'EPP dans le programme conjoint 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - UGP - Rapports d'activités - Enquêtes et études menées dans le cadre de programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec les partenaires du programme - Entretiens avec les institutions au niveau central et territorial - Entretiens avec les agences du SNUD
<p>HI.b Les objectifs et la stratégie du programme sont alignés aux stratégies nationales (IV. 1.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs, les stratégies d'intervention et les résultats escomptés du programme sont en cohérence avec les politiques et stratégies nationales - Nombre et pertinence des mesures prises pour assurer l'implémentation du programme conformément aux problèmes, besoins et priorités des institutions - Les objectifs, les stratégies d'intervention et les résultats escomptés du programme sont en cohérence avec les politiques et stratégies de l'ONDH 	<ul style="list-style-type: none"> - Politiques, plan et stratégies nationales - Plan d'action stratégique de l'ONDH - La constitution de 2011 - Les lois organiques des CT - Évaluation programme conjoint II - Document du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'ONDH - Entretiens avec les agences du SNUD - Entretien UGP
<p>HI.c Le programme conjoint est fortement aligné avec les priorités de l'UNDAF et le plan stratégique du PNUD et avec les ODD de l'agenda 2030 (IV. 1.4 et 1.5) Genre (IV. 1.6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs du programme sont alignés avec l'effet 5 de l'UNDAF - Les objectifs du programme sont alignés aux ODD de l'Agenda 2030 - Nombre de mesures prises en compte pour assurer un niveau supérieur d'intégration du programme avec l'UNDAF et les programmes pays des agences du SNUD, notamment le PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> - Programme pays de PNUD - Document et évaluation de l'UNDAF - Programme Pays des autres agences du SNUD 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec les agences du SNUD - Entretien UGP

QE 2 (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 groupes vulnérables ou marginalisés ?			
H 2.a les partenaires ont su réagir aux changements de contexte liés à la pandémie de COVID-19 (IV. 1.8°)	<ul style="list-style-type: none"> - Les changements de priorités liés à la pandémie ont été clairement définis - Appui considérable des partenaires clés pour la mise en œuvre du programme tenant compte des besoins post confinement - Les changements dans le contexte ont été intégrés dans le programme pour la réalisation des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> - Guidelines COVID 19 - Plan de travail - Rapport - Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec les partenaires - Les COPIL - Les changements
QE 3 (Efficacité): Dans quelle mesure les outputs du programme ont été atteints et dans quelles mesure les outputs ont contribué à la réalisation des effets de l'UNDAF et de la stratégie et les priorités des partenaires (Dans quelle mesure les résultats escomptés du programme ont-ils été atteints ?)			
Hypothèse à tester	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
H 3.a Le programme a contribué au renforcement et à la territorialisation de la veille stratégique, notamment le système de Suivi & Évaluation des politiques de développement humain, pour une meilleure aide à la prise de décision en faveur des populations vulnérables (IV. 3.2)	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de régions disposant d'un système d'information territorialisé en matière de développement humain - Nombre de centres régionaux de recherche en Développement Humain mis en place - Nombre de rapports nationaux et régionaux de Développement Humain diffusés - Nombre de rapports thématiques sur les ODD produits - Degré d'implication des partenaires - Niveau d'utilisation et d'efficacité des services offerts (formations, études, ateliers de concertation, évaluation des politiques publiques...) par les partenaires au niveau central et territorial - Degré d'intégration du genre dans la composante 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Rapports d'activités - Les revues - Entretien Parties Prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretien et groupe de discussion avec les bénéficiaires - Entretien avec les partenaires - Entretien ONDH - Entretien SNU
H3.b Si le programme a contribué à suivre et à informer régulièrement sur la situation du développement humain au Maroc en se basant sur l'évidence issues des études, des recherches et des évaluations permanentes, alors il est possible que cela ait eu un impact positif sur la prise de décision et sur l'orientation des politiques visant à améliorer le développement humain dans le pays. (IV. 3.3)	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'études et d'évaluations de programmes/politiques de développement humain réalisées et diffusées - Nombre d'acteurs formés sur les méthodes d'évaluation des politiques sociales - Existence d'une approche multidimensionnelle de mesure de la pauvreté qui soit institutionnalisée (y compris pour les enfants) - Degré d'intégration du genre dans la composante - Nombre de bénéficiaires du plan de renforcement des capacité %H et %F 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Rapports d'activités - Entretien Parties Prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretien et groupe de discussion avec les bénéficiaires - Entretien avec les partenaires au niveau central et territorial - Entretien avec les agences du SNUD - Entretien ONDH

<p>H3.c Le programme a contribué au renforcement du plaidoyer, du partenariat et de la coopération sud-sud afin de consolider et développer la culture et la pratique de l'évaluation des politiques publiques de Développement Humain.</p> <p>(IV. 3.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage de mise en œuvre de la stratégie de communication et de plaidoyer pour la promotion de la culture et la pratique de l'évaluation des politiques publiques de Développement Humain - Nombre de bulletins d'information produits - Nombre d'évènement organisés - Nombre d'initiatives en matière d'EPP conduites dans le cadre de la coopération sud-sud conclus - Nombre de partenariats établis avec les institutions nationales dans le domaine de l'EPP - Nombre de personnes touchées en ligne et hors ligne par les actions de communications de l'ONDH - Degré d'appropriation de l'EPP par les partenaires - Degré de visibilité de programme et des partenaires du SNUD 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Rapports d'activités - Les revues - Le bilan - Entretien Parties Prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretien avec les partenaires - Entretien ONDH - Entretien SNU
<p>QE4 (Approches programmatiques) : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils réussi à intégrer les droits de l'homme, les perspectives de l'égalité des genres, les aspects de résilience et les ODD dans la conception, GAR, la mise en œuvre et le suivi du programme ?</p>			
<p>Hypothèse à tester</p>	<p>Indicateurs</p>	<p>Sources d'information</p>	<p>Méthodes de collecte de données</p>
<p>H4.a Les partenaires clés ont réussi à intégrer les perspectives de l'égalité des sexes dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme</p> <p>Genre : IV. 3.6</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de mesures prises en compte par les partenaires pour assurer la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme selon l'approche genre - Nombre de mesures prises en compte par les partenaires pour assurer la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme selon l'approche droits humains 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents stratégiques - Plan suivi évaluation - Rapport des partenaires - Revue - Bilan 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe de programme - Entretiens avec les partenaires
<p>QE 5 (Efficience) : Le programme conjoint a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ?</p>			
<p>Hypothèse à tester</p>	<p>Indicateurs</p>	<p>Sources d'information</p>	<p>Méthodes de collecte de données</p>
<p>H5.a Les ressources humaines, financières et techniques mobilisées dans le cadre du programme sont adéquates et efficaces par rapport aux produits et aux effets obtenus et ont été gérées d'une manière transparente et rationnelle</p> <p>IV. 4.2, 43, 4.4 et 4.5</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Degré d'adéquation des ressources humaines mobilisées aux effets et produits du programme ; - Pourcentage des allocations de ressources selon les priorités du programme - Délais de réception des ressources par le partenaire de mise en œuvre - Degré d'adéquation des ressources financières allouées par rapport aux actions envisagées - Taux d'exécution et de mise en œuvre des budgets alloués. - Respect des délais de soumission des rapports financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Plans d'action du programme - Rapports d'activités - Rapports financiers du programme - Rapports de suivi de 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretiens avec les partenaires

<p>H5.b Les politiques, les procédures administratives et les modalités d'intervention favorisent l'atteinte des résultats et facilitent la mise en œuvre du programme</p> <p>IV. 4.6</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et pertinence des partenariats développés dans le cadre du programme ; - Degré d'appropriation des procédures et des modalités d'intervention par les partenaires du programme ; - Degré d'adéquation des procédures administratives et financières pour la mise en œuvre appropriée des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Documents des procédures administratives au niveau des partenaires - Plans d'action annuels - Rapports des partenaires - Rapports de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretiens avec les partenaires
<p>H5.d La qualité des activités est satisfaisante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de Conformité aux normes et standards nationaux et internationaux, satisfaction des bénéficiaires et des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Plans d'action annuels - Revues et Bilan 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec l'équipe du programme - Entretiens partenaires
<p>H5.e Le dispositif de gestion du programme conjoint et le dispositif de suivi -évaluation sont efficaces</p> <p>IV. 4.7 et 4.8</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des outils de suivi et évaluation, existence des procédures de suivi claires, existence plan de suivi et évaluation, - efficacité du dispositif de suivi et évaluation (fréquence/régularité de la mise en œuvre des activités de suivi et évaluation programmées, production des rapports, mise à jour des données dans le SS&E) 	<ul style="list-style-type: none"> - Document et rapports du programme conjoint, - Rapports des revues du programme - Bilan 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien SNU - Entretien ONDH
<p>QE 6 (Durabilité) : 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 ?</p>			
<p>H6.a L'engagement et l'appropriation des partenaires sont effectifs pour toutes les actions initiées par le programme</p> <p>IV. 5.2 et 5.3</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evidente de l'appropriation par les partenaires des acquis du programme - Développement de stratégies d'intervention appuyées par les partenaires clés accompagnées par leur budgétisation et une stratégie de mobilisation de ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégies et plan d'action des partenaires clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens partenaires clés
<p>H6.b Le renforcement des capacités permet d'assurer la continuité des actions du programme</p> <p>IV.5.3</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre des personnes ayant bénéficié d'activités de renforcement des capacités du programme - Le développement des capacités des partenaires est adéquat et suffisant pour l'appropriation des politiques et outils développés et l'adoption de nouvelles compétences - Evidente de la contribution du renforcement des capacités des intervenants à l'appropriation de l'EPP par les partenaires du programme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Revues et Bilan - Les Plans d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe de du programme - Entretiens avec les partenaires et les bénéficiaires

<p>H 6.c Les mesures pour assurer la pérennité des acquis du programme ont été appropriées et suffisantes</p> <p>IV. 5.4</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un plan de pérennisation des acquis du programme - Des mécanismes sont mis en place pour assurer l'appropriation et la durabilité des actions du programme - Volonté des partenaires à sauvegarder les acquis et à assurer la continuation des activités après la fin du programme - Nombre de propositions acquises pour mobiliser des fonds - Existence d'une stratégie de sortie intégrée dans le programme - Nombre de solutions proposées et approches acceptées par les bénéficiaires et les partenaires en relation avec l'EPP 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Les rapports narratifs du programme - Les plans d'actions du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretiens avec l'équipe de du programme - Entretiens avec les partenaires
<p>QE 7 (Cohérence) Dans quelle mesure l'intervention est cohérente et complémentaires avec les autres interventions dans le même domaine au niveau national et territorial ?</p>			
<p>H7.a Le programme démontre une bonne cohérence et complémentaires avec les autres interventions des partenaires</p> <p>(IV. 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Degré complémentarité et de cohérence du programme avec les autres interventions des partenaires - Degré de cohérence entre les axes du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Prodoc - Equipe du programme - Documents stratégiques - Reuves et bilan 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Guide d'Entretiens
<p>QE 8 (Impact et valeur ajoutée) Existe-t-il des indications à l'effet que le projet a contribué au (ou a permis le) progrès en matière d'amélioration de l'harmonisation et l'institutionnalisation de l'évaluation des Politiques publiques ?</p>			
<p>H8.a Les parties prenantes au programme démontrent une bonne satisfaction de la valeur ajoutée du programme</p> <p>IV.6</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction des parties prenantes (partenaires institutionnels, territoriaux, bénéficiaires, etc.) de la valeur ajoutée et de l'avantage comparatif du programme - Expertise des partenaires en relation avec l'EPP - Innovation et bonnes pratiques - Nombre d'utilisateurs des données et des évaluations, Niveau d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Equipe du programme - Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Guide d'Entretiens
<p>H8.b Le programme conjoint a contribué dans la réalisation des changements en relation avec l'objectif initial du programme et l'effet 5 de l'UNDAF</p> <p>IV. 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Document et rapports du programme conjoint 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire, entretiens
<p>H8.c Le programme a contribué au renforcement de la cohérence des interventions des agences des Nations Unies partenaires dans le domaine de l'appui à la production des données, de renforcement des capacités nationales en suivi et évaluation</p> <p>IV.6</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de participation/degré d'adhésion à la programmation conjointe - Niveau de participation des agences aux activités du programme (Réunions, événements) 	<ul style="list-style-type: none"> - Document et rapports du programme conjoint 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire, entretiens

QE9 (Ciblage) : Est-ce que le ciblage est intégré explicitement dans le programme ? Est-ce que l'approche de genre est intégrée dans le processus de sélection des parties prenantes du programme ?

H9.1 Le programme a bien identifié ses bénéficiaires dans sa phase conceptuelle IV. 7	<ul style="list-style-type: none"> - Existence des données et informations dans l'analyse de la situation ou d'autres documents - Existence des critères de sélection des bénéficiaires 	- Document et rapports du programme conjoint	- Revue documentaire, entretiens
H9.b Le programme a atteint durant la phase de mise en œuvre ses bénéficiaires ? IV.7	- Nombre de bénéficiaires touchés (H/F)	- Document et rapports du programme conjoint	- Revue documentaire, entretiens
H9.d L'identification, durant la période de conception du programme, des besoins des groupes cibles et des zones géographiques est basée sur des données bien argumentées ? IV. 7	- Existence des données	- Document et rapports du programme conjoint	- Revue documentaire, entretiens

QE 10 (Coopération Sud-Sud) Quelles sont les connaissances et les bonnes pratiques produites dans le cadre du programme conjoint au Maroc qui peuvent être valorisées dans le cadre de la coopération Sud-Sud ? Comment ces acquis pourraient être capitalisés et exportés à d'autres pays de la région ? Quels sont les pays ayant un contexte similaire à celui du Maroc ?

H10.a Les acquis du programme pourraient être capitalisés et exportés à d'autres pays IV. 8	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de documents de capitalisation élaborés - Nombre de publications, nombre de visites de travail des partenaires, nombre d'événements internationaux organisés, - Nombre de pays ayant adopté l'expérience du programme ou ayant bénéficié des bonnes pratiques du programme - Existence des choix stratégiques pour la promotion Sud-Sud - Nombre de partenariat conclus 	<ul style="list-style-type: none"> - Document du programme - Equipe du programme - Revue et Bilan - Convention de partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Guide d'Entretiens
--	--	---	--

Annexe 2 : Outils de collecte des données

- **Guide N° 1 avec questions génériques (à adapter en fonction du profil des parties prenantes)**

Institutions, partenaires territoriaux, les universités, les professeurs et les étudiants et les organismes de la coopération internationale

QE1 : Dans quelle mesure les objectifs du programme correspondent aux besoins des groupes cibles et ont été alignés au cours de la période de mise en œuvre avec les priorités du Maroc (l'atteinte des ODD et la concrétisation de l'État social) et des partenaires clés du programme (notamment l'UNDAF 2017-2022, le plan stratégique de l'ONDH, le CPD du PNUD et les plans stratégiques des agences participantes au programme conjoint) ?

QE2 : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils su réagir aux changements en matière de besoins et priorités des groupes cibles (ex : durant la période de COVID-19) ?

QE3 : 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 ?

- Comment avez-vous vécu l'expérience du programme ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au renforcement et à la territorialisation de la veille stratégique, notamment du système de Suivi & Évaluation des politiques de développement humain, pour une meilleure aide à la prise de décision en faveur des populations vulnérables ?
- Confirmez-vous que le programme a contribué au suivi et à l'évaluation de la situation du développement humain ? Si oui, comment cela s'est-il manifesté et quel impact positif cela a-t-il eu sur la prise de décision et l'orientation des politiques visant à améliorer le développement humain dans le pays ?
- Comment le programme a-t-il contribué au renforcement du plaidoyer, du partenariat et de la coopération sud-sud afin de consolider et de développer la culture et la pratique de l'évaluation des politiques publiques de développement humain ?
- Quelles sont les principales capacités renforcées en matière d'EPP ?

QE4 : Dans quelle mesure les partenaires clés ont-ils réussi à intégrer les droits de l'homme, les perspectives de l'égalité des genres et les ODD dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ? et quelle attention accordée dans le cadre du programme à la coopération Sud – Sud et triangulaire ?

QE5. Dans quelle mesure le Partenariat met-il en œuvre les valeurs de son programme (les jeunes au premier plan, l'inclusion, l'approche transformatrice de genre, l'approche basée sur les droits) ?

QE6 : Dans quelle mesure les 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 ? comment le S&E du programme est assuré ?

QE7 : Dans quelle mesure le programme a-t-il pu soutenir les partenaires clés (bénéficiaires des actions) dans l'établissement de mécanismes pour assurer l'appropriation et la durabilité des acquis et effets de ses interventions ?

QE8 : Dans quelle mesure l'intervention est cohérente et complémentaires avec les autres interventions des partenaires ?

QE9. L'approche partenariale et les efforts programmation conjointe et de participation favorisés dans le cadre du programme ont-ils permis le ciblage des besoins prioritaires des partenaires, la participation des bénéficiaires finaux et des acteurs, l'appropriation du programme et l'atteinte des résultats escomptés ?

QE10. Dans quelle mesure la collaboration au sein du programme conjoint soutient-elle ou limite-t-elle la réalisation des objectifs, notamment : a. Rôles, responsabilités, structures et gouvernance ; b. Leadership et dynamique du pouvoir ; c. Collaboration interne, renforcement mutuel des capacités, amplification des messages, etc.

QE11. Dans quelle mesure la collaboration en dehors du programme conjoint soutient-elle ou limite-t-elle la réalisation des objectifs, notamment avec les acteurs et d'autres programmes et réseaux pertinents ?

QE12 : Quelle est la valeur ajoutée apportée par les partenaires en matière de renforcement et d'institutionnalisation de l'EPP au Maroc ? et quels sont les avantages comparatifs du programme conjoint ?

QE13 : Si c'était à refaire que changeriez-vous dans la conception du programme

● **Guide N° 2 adressé aux équipes de gestion du programme**

Date :

N° :

Durée : 1h

N°	Question	Observation évaluateur
I	Historique du programme et modalités de sa conception	
1	L'historique du programme et les modalités de sa conception (une évaluation rapide de ses fondements, sa conception, son porteur et ses composantes) ;	
2	Contexte du programme et sa conformité avec les stratégies nationales et engagements internationaux du Maroc ;	
3	L'avis sur la couverture territoriale du programme et les modalités du choix des partenaires et des bénéficiaires	
4	La pertinence des objectifs assignés au programme ;	
6	Le ciblage des besoins des groupes cibles ;	
7	Comment vous avez intégré l'approche genre et droits humains durant la conception et la mise en œuvre du programme ?	
8	Les stratégies des politiques publiques sont-elles en concordance avec les objectifs du programme ?	
9	Est-ce que la stratégie du programme est en ligne avec les priorités des partenaires ?	
II	Mise en œuvre du programme	
1	Pertinence de la méthodologie de gestion du programme et de son mécanisme de S&E ;	
2	Les activités réalisées, la participation des partenaires et des bénéficiaires	
3	Les relations développées et les techniques d'engagement des partenaires ;	
4	Les indicateurs de vérification sont-ils bien identifiés et sur quelle base ?	
5	La communication et techniques de mobilisation et de participation des bénéficiaires ;	
6	Les mécanismes de gouvernance du programme mis en place ;	
7	Les mécanismes de coordination et de concertation avec les partenaires clés et les partenariats développés ;	
8	Le degré de coordination entre les agences participantes et l'intégration de leurs actions dans le cadre de la mise en œuvre du programme conjoint	
9	Les moyens de communication, d'influences et de sensibilisation ;	
10	Les ressources financières, humaines et techniques mises à la disposition du programme sont-elles adéquates avec les objectifs assignés au programme ? et comment ?	
11	D'après vous quel est le degré d'appropriation des partenaires et des bénéficiaires de l'approche d'intervention ?	
III	Résultats du programme :	
1	L'estimation du degré d'atteinte des résultats	
2	Quels sont les résultats inattendus (positifs ou négatifs) du programme ?	
3	Les mesures prises pour assurer la durabilité des effets du programme	
4	Quelle est votre appréciation globale du programme ?	
5	Que pensez-vous de la contribution du programme dans la promotion de la coopération Sud-Sud et triangulaire ?	
6	Que pensez-vous de l'intégration des approches transversales et des principes programmatiques du PNUD dans le programme ?	

IV- SWOT du programme (Les points forts et les points faibles du programme (conception, planification, mise en œuvre, suivi et évaluation)	
Les forces	Les faiblesses
Les menaces	Les opportunités
V. Leçons tirées	
1. Quels sont les leçons qui peuvent être tirées du programme (méthodologie d'approche, les bonnes pratiques, la mise en œuvre du programme, le suivi, l'implication des partenaires et bénéficiaires et les synergies avec d'autres programmes	
VI. Satisfaction de l'équipe de programme	
1. Satisfaction de l'équipe de programme 2. C'était à refaire que changeriez-vous dans la conception du programme ?	

N.B : d'autres questions portent directement sur la matrice (les changements, l'adaptation avec la situation de covid-19)

• **Questionnaire en ligne pour la récollette des résultats (OH)**

**EVALUATION du programme conjoint ONDH III
Récollette des résultats OH**

Texte introductif

La collecte des résultats ou des incidences représente une approche qualitative en évaluation. Elle implique une collaboration avec les parties prenantes pour identifier et recueillir des preuves empiriques concernant les résultats, intentionnels ou non, étudier comment ces résultats ont été générés, ainsi que le rôle potentiel de l'intervention dans ce processus. Dans le cadre du programme conjoint ONDH III, les résultats ou changements auxquels le programme a directement contribué peuvent être consignés dans ce formulaire.

RESULTAT N° 1

1. Titre du résultat ("Quel est le résultat le plus significatif pouvant être priorisé, en une phrase ? Indiquez la date, le lieu, qui (acteur), ce qu'il a fait différemment (changement de comportement observable) et en quoi c'est différent d'avant) ?

.....
.....

2. Donnez une brève description du changement qui soit compréhensible pour une personne relativement extérieure

.....
.....

3. Pourquoi ce résultat est-il pertinent par rapport aux objectifs du programme conjoint, de l'ONDH et de l'UNDAF

.....
.....

4. Score de pertinence

- Haut
- Moyen
- Faible

5. Comment le programme conjoint ONDH III a-t-il contribué à l'atteinte de ce résultat ?

.....
.....
.....

6. Quelles sont les mesures prises en compte par votre organisation dans le cadre du programme et d'autres initiatives pour assurer le suivi des changements et la capitalisation des acquis ?

RESULTAT N° 2

7. Titre du résultat ("Quel est le résultat le plus significatif pouvant être priorisé en 2^{ème} niveau, en une phrase ? Indiquez la date, le lieu, qui (acteur), ce qu'il a fait différemment (changement de comportement observable) et en quoi c'est différent d'avant) ?

.....
.....

8. Donnez une brève description du changement qui soit compréhensible pour une personne relativement extérieure

.....
.....

9. Pourquoi ce résultat est-il pertinent par rapport aux objectifs du programme conjoint, de l'ONDH et de l'UNDAF

.....
.....

10. Score de pertinence

- Haut
- Moyen
- Faible

11. Comment le programme conjoint ONDH III a-t-il contribué à l'atteinte de ce résultat ?

.....
.....

12. Quelles sont les mesures prises en compte par votre organisation dans le cadre du programme et d'autres initiatives pour assurer le suivi des changements et la capitalisation des acquis ?

.....
.....

RESULTAT N° 3

13. Titre du résultat ("Quel est le résultat le plus significatif pouvant être priorisé en 3^{ème} niveau, en une phrase ? Indiquez la date, le lieu, qui (acteur), ce qu'il a fait différemment (changement de comportement observable) et en quoi c'est différent d'avant) ?

.....
.....

14. Donnez une brève description du changement qui soit compréhensible pour une personne relativement extérieure

.....
.....

15. Pourquoi ce résultat est-il pertinent par rapport aux objectifs du programme conjoint, de l'ONDH et de l'UNDAF

.....
.....

16. Score de pertinence

- Haut
- Moyen
- Faible

17. Comment le programme conjoint ONDH III a-t-il contribué à l'atteinte de ce résultat ?

.....
.....

18. Quelles sont les mesures prises en compte par votre organisation dans le cadre du programme et d'autres initiatives pour assurer le suivi des changements et la capitalisation des acquis ?

.....
.....

Annexe 3 : La liste des personnes rencontrées lors de l'évaluation

Nom et prénom	Institution
M. Otmane Gair	Président de l'ONDH
M. Nourdine El Azak	SG de l'ONDH
M/ Yassir Benabdelaoui	PNUD Maroc
Mme Fadwa ABOUHAZIM	ONDH
Mme Chafika Affaq	PNUD Maroc
Mme Chaimaa Seddad	PNUD Maroc
Mme Ilham Sebban	PNUD Maroc
M. Hemaadi Abdelatif	ONDH
M. Ikbal Sayah	ONDH
Mme Laila Rehioui	ONU Femmes
Mme Meriam Ennoussairi	ONU Femmes
M. Aymen Saidi	ONU Femmes
M. Karima Chakiri	BCR
M. El Houcine Akhnif	OMS
M. Hafid Hochari	OMS
M. Carlos Andrer serjo Ruiz	ONU DC
M. Hassan Keddar	FAO
M. Hicham El Mohmadi El Alaoui	FAO
M. Mohamed Abdouh	Université My Ismail Meknès
M. Rahhou Abdelaziz	UNFPA
M. Mohamed Youbi Idrissi	Université Abdelmalek Saadi Tétouan
M. Mahdi Halmi	UNICEF
M. El Hassan El Mensouri	Ancien SG de l'ONDH

Annexe 4 : Liste des documents consultés

- ProDoc ONDH 3
- Bilan des réalisations du PC élaboré en 2023
- Les PTA de 2017, 2018, 2020, 2021, 2021 révisé, 2022 et 2023
- Les revues annuelles et les CDR de 2017, 2018, 2020, 2021, 2022 et 2023
- Le nouveau modèle de développement
- Constitution de 2011
- UNDAF 2017-2022
- Évaluation de l'UNDAF 2017-2022
- Les rapports d'activités de l'ONDH 2018, 2019, 2020, 2021
- 2ème Rapport National sur le Développement Humain 2020
- 191200 - Web_Story_Partnership_with_the_Kingdom_of_Morocco – IES
- 220400 - UNEG_NECD_Report_April_2022 – UNEG
- 191218 - Mission report Hurghada, Egypt_ NEC 2019 conference – CAR
- 2020 Ethical Guidelines for Evaluation-Pledge

Annexe 5 : TdR de la mission d'évaluation



AVIS DE RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT INDIVIDUEL

Date : 16/10/2023

Pays : Maroc

Description de la mission : Evaluation finale du programme conjoint « Appui à l'évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement humain équitable 2017-2023 » et l'élaboration des principales orientations pour le renforcement de la mission de l'ONDH en matière d'évaluation des politiques.

Nom du projet : Appui à l'évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement humain équitable 2017-2023

Durée de la mission/services (le cas échéant) : 90 jours ouvrables durant les quatre (04) mois

Toute demande d'éclaircissements doit être envoyée par courrier électronique à : faris.bachari@undp.org . *L'entité chargée du recrutement au PNUD* répondra par courrier électronique, et enverra à tous les soumissionnaires les copies des réponses écrites avec toutes les clarifications nécessaires, sans mentionner l'auteur de la question.

1. CONTEXTE

Le programme conjoint « Appui à l'évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement humain équitable » lancé par l'ONDH en partenariat avec l'ONUFEMMES, l'UNFPA, l'OMS, l'ONUDD, l'UNICEF et le PNUD dans un cadre d'alignement avec les dispositions de la Constitution de 2011 et les Objectifs de Développement Durable 2030. Il contribue directement à l'effet 5 de l'UNDAF 2017-2021: Les politiques publiques et stratégies nationales et régionales assurent la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre.

Le programme vise à l'efficacité et l'impact des politiques publiques de développement humain et à l'amélioration du ciblage, en particulier les investissements sur les populations les plus vulnérables, les enfants, les jeunes, et les personnes âgées et veiller sur l'intégration transversale du genre.

Il se propose de renforcer l'ancrage de l'évaluation des politiques publiques, en relation avec sa capacité à surmonter les défis de développement humain, principalement au niveau régional, et de proposer des axes d'orientation et d'action ciblant, en priorité, l'espace régional en tant que base de promotion des progrès en matière de développement humain.

2. ÉTENDUE DES TRAVAUX, RESPONSABILITÉS ET DESCRIPTION ANALYTIQUE DES TRAVAUX PROPOSÉS

Objectif global

L'évaluation finale sera menée conformément aux règles et directives du PNUD, de l'UNEG et des normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies et des critères d'évaluation de l'OCDE.

Les objectifs de l'évaluation consistent à apprécier la réalisation des résultats escomptés du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des acquis de ce projet et favoriser l'amélioration globale des projets du PNUD particulièrement les projets conjoints.

Conformément au document du projet, l'évaluation finale permettra de déterminer jusqu'à quel degré les objectifs et les résultats attendus du programme ont été réalisés et d'identifier les principales leçons tirées **pour des programmations à venir**. Elle sera menée par un évaluateur indépendant – national ou international. Cette évaluation comportera une section sur les leçons apprises pour une large diffusion auprès de pays menant des projets similaires en matière de renforcement de capacités pour l'évaluation des politiques publiques. L'évaluation couvrira l'ensemble des critères d'évaluation De l'OCDE à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, la cohérence, et « l'impact » ainsi que sur les approches programmatiques des Nations Unies et enfin l'axe coopération Sud-Sud et le ciblage. L'évaluation devra conclure avec des recommandations qui feront l'objet de suivi.

L'objectif global de l'évaluation finale est d'apprécier les performances et processus du programme conjoint ONDH Phase 2017-2023 et proposer des recommandations permettant la prise de décision relativement au programme, en vue d'un éventuel réajustement et réorientation et **future programmation**.

Objectifs spécifiques :

D'une manière plus spécifique, la présente évaluation finale, couvrira la période de sa mise en œuvre 2017-2023 avec un regard sur la phase 2, elle aura comme finalité la recherche des réponses pour les questions suivantes :

1. **Vérifier la pertinence** de cette initiative, comme réponse à un besoin institutionnel lié au renforcement de capacités pour l'évaluation des politiques publiques et l'amélioration du ciblage des populations les plus vulnérables, et analyser comment le programme conjoint a ou pourra contribuer à la résolution de la problématique justifiant sa mise en œuvre.
2. **Examiner la cohérence interne (composantes) et externe (avec le contexte institutionnel)** du projet conjoint en relation et interdépendance avec l'environnement endogène et exogène.
3. **Juger**, sur la base de l'état d'avancement, la performance (efficacité et efficience) du programme conjoint, et si les effets escomptés sont atteints à l'échéance du programme, particulièrement en matière de produits du programme.
4. **Apprécier la durabilité des résultats** atteints et leur appropriation par les parties prenantes
5. **Apprécier l'impact** prévisible de l'intervention à travers les pratiques institutionnelles visant l'amélioration du ciblage des programmes et politiques publiques, chez les partenaires ayant bénéficié des activités du programme conjoint.
6. Mettre à la disposition des décideurs (comité de pilotage du projet conjoint) 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 et le développement d'une prochaine phase de partenariat.
7. Permettre aussi aux agences des Nations Unies d'apprécier **l'importance de leur contribution et la pertinence des axes** d'appui à l'ONDH en fonction de leurs avantages comparatifs respectifs.
8. Globalement, l'évaluation devra mener une analyse approfondie de l'état d'avancement du programme conjoint, son articulation avec les activités de l'ONDH, son impact sur l'ONDH et les modalités de la gestion et de la gouvernance du programme.

3. QUALIFICATIONS ET EXPERIENCES REQUISES

I. Qualifications académiques :

- Un diplôme universitaire élevé (Doctorat/Master) en relation avec les évaluations de projets de développement (Evaluation des politiques publiques, expertise en évaluation, économiste, statisticien, sociologue...) ou domaine similaire.

II. Années d'expérience:

Déterminer le nombre d'années d'expérience ; qu'il s'agisse d'une consultance internationale, régionale ou nationale; ainsi que les domaines de compétence.

- Une expérience solide dans l'évaluation de projets de développement particulièrement ceux liés à l'évaluation des politiques publiques et des compétences justifiées en matière de suivi axé sur les résultats et des techniques d'évaluation ;
- 10 ans ou plus d'expérience au niveau régional ou international est également souhaitée ;
- La participation précédente aux expériences évaluatives du PNUD constitue un avantage.

III. Compétences :

Compétences analytiques, capacités de communications, travail en équipe...

- Il/elle disposera d'une bonne connaissance de la gestion axée sur les résultats (en particulier le suivi et évaluation de projets de gestion axés sur les résultats);
- La disposition d'excellentes capacités d'analyse et de synthèse ;
- La compréhension des procédures du PNUD, de la politique de suivi et évaluation UNDG constitue un avantage ;
- La compréhension des critères d'évaluation de l'OCDE est souhaitable ;
- Une parfaite maîtrise des langues française et arabe est indispensable.

4. DOCUMENTS A INCLURE LORS DE LA SOUMISSION DE L'OFFRE

Les Consultants intéressés doivent soumettre les documents et renseignements suivants pour prouver leurs qualifications :

1. Offre :

(i) Expliquer pourquoi ils sont les mieux qualifiés pour ce travail.

(ii) Fournir une brève méthodologie de la manière dont ils approcheront et effectueront le travail (le cas échéant).

2. Offre financière

3. CV personnel, en y incluant l'expérience acquise dans des projets similaires et au moins 3 références.

5. OFFRE FINANCIÈRE

- **Contrat journalier**

L'offre financière comprendra les honoraires journaliers, les frais de voyage et les indemnités journalières, sur des lignes séparées, et les paiements sont versés au consultant individuel en fonction du nombre de jours travaillés.

Voyage :

Tous les frais de voyage envisagés devront être inclus dans l'offre financière. Ils comprennent tous les déplacements pour rejoindre le lieu d'affectation ou le voyage de rapatriement. En général, le PNUD n'accepte pas des frais de voyage supérieurs au prix d'un billet en classe économique. Si le consultant individuel souhaite voyager en classe supérieure, il ou elle devra le faire en utilisant ses propres ressources. En cas de voyage imprévu, les frais de voyage, y compris les billets, les frais d'hébergement et les faux frais au départ et à l'arrivée, doivent être convenus, entre le service commercial et le consultant individuel concernés, avant le voyage, et seront remboursés.

Annexe**Annexe 1- TERMES DE RÉFÉRENCE****Annexe 2- CONDITIONS GÉNÉRALES RELATIVES AUX CONSULTANTS INDIVIDUELS.****Annexe 3 - LETTRE DE SOUMISSION AU PNUD CONFIRMANT L'INTERET ET LA DISPONIBILITE DU PRESTATAIRE INDIVIDUEL (IC)**

ANNEXE 1

Termes de référence

Description de la mission :	Evaluation finale du programme conjoint « Appui à l'évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement humain équitable 2017-2023 » et l'élaboration des principales orientations pour le renforcement de la mission de l'ONDH en matière d'évaluation des politiques.
Nom du projet :	Appui à l'évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement humain équitable 2017-2023

Durée de la mission : 90 jours ouvrables durant les **quatre (04) mois**

CONTEXTE

Depuis les années 80, plusieurs programmes ont été mis en œuvre au Maroc pour intégrer l'évaluation dans l'administration, notamment le Programme national de formation en analyse et gestion de projet (PNAP) dont l'objectif était de renforcer les connaissances et contribuer au perfectionnement des cadres nationaux en matière d'analyse, de suivi et d'évaluation des projets d'investissements publics. Cependant, dans la pratique, peu de progrès ont été réalisés dans l'évaluation des politiques et programmes publics soit en raison du manque d'expertise ou bien de l'absence de la demande en évaluation par les institutions publiques. Ainsi les stratégies et programmes se succèdent sans qu'ils soient évalués et leur performance et impact sur les populations cibles ne sont pas mesurés. L'absence d'une base juridique pour l'organisation et la pratique de l'évaluation, le manque d'informations et de données sur les programmes et projets sont autant de facteurs ayant limité l'institutionnalisation de l'évaluation. Cependant, à l'instar de certains pays, la constitution de 2011 a le mérite d'avoir posé les fondements juridiques qui devraient permettre de promouvoir l'institutionnalisation de l'évaluation.

Aujourd'hui, la question de l'évaluation au Maroc a acquis donc un statut plus stratégique. Elle est considérée comme une démarche inhérente qui doit être associée aux politiques publiques pour initier les programmes et projets, orienter et corriger les actions sur le terrain et améliorer leur performance. Il est donc impératif de positionner et mettre en œuvre l'évaluation en tant que processus d'apprentissage collectif dans le cadre d'une approche participative impliquant les responsables et les bénéficiaires pour une meilleure prise de décision, d'où l'importance de renforcer la diffusion de la culture de l'évaluation et le développement de sa pratique.

Le projet « Appui à l'évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement humain équitable » est un programme conjoint lancé par l'ONDH en partenariat avec l'ONUFEMMES, l'UNFPA, l'OMS, l'ONU DC, l'UNICEF et le PNUD.

Ce programme conjoint est aligné avec les dispositions de la Constitution de 2011 et les Objectifs de Développement Durable 2030. Il contribuera directement à l'effet 5 de l'UNDAF 2017-2021 :

Les politiques publiques et stratégies nationales et régionales assurent la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre.

Le programme conjoint vise à l'efficacité et de l'impact des politiques publiques de développement humain et à l'amélioration du ciblage, en particulier les investissements sur les populations les plus vulnérables, les enfants, les jeunes, et les personnes âgées et veiller sur l'intégration transversale du genre.

Suite aux recommandations de l'évaluation finale du programme conjoint 2012-2016, il a été décidé de renforcer le partenariat solide existant entre l'ONDH et les agences des Nations Unies en capitalisant sur les acquis du cycle précédent.

Le projet se propose de renforcer l'ancrage de l'évaluation des politiques publiques, en relation avec sa capacité à surmonter les défis de développement humain, principalement au niveau régional, et de proposer des axes d'orientation et d'action ciblant, en priorité, l'espace régional en tant que base de promotion des progrès en matière de développement humain.

A savoir sur l'Observatoire National du Développement Humain (ONDH)

L'ONDH, créé en décembre 2006, a pour mission d'analyser et d'évaluer l'impact des programmes de développement humain mis en œuvre et de proposer des mesures et des actions qui concourent à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement humain, notamment dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain.

Par sa vocation d'évaluation des politiques publiques mises en œuvre dans ce domaine, l'ONDH contribue à la production d'avis sur l'évolution du développement humain et à la formulation de recommandations pour en surmonter les contraintes.

Pour l'accomplissement de ce mandat général, l'ONDH s'est doté, sous l'autorité d'un Président nommé par le chef de gouvernement, d'une administration légère et d'un conseil composé de 23 membres choisis, intuitu personae, parmi les hauts responsables des administrations publiques, les acteurs associatifs, les universitaires et les opérateurs du secteur privé.

Conscient de l'importance d'inscrire son action dans la durée, les activités de l'ONDH focalisent leur action autour des trois axes stratégiques suivants :

- ✓ Les outils de veille stratégique sont développés au niveau local et régional pour un meilleur ciblage des populations pauvres et vulnérables ;
- ✓ Les capacités d'analyse et d'évaluation des politiques publiques de Développement Humain sont renforcées pour aider à la prise de décision ;

La communication, le partenariat et le plaidoyer pour le développement humain équitable et pour l'institutionnalisation de l'évaluation sont renforcés en harmonie avec la nouvelle réforme constitutionnelle.

ÉTENDUE DES TRAVAUX, RESPONSABILITÉS ET DESCRIPTION ANALYTIQUE DES TRAVAUX PROPOSÉS

1. OBJECTIFS

Objectif global

L'évaluation finale sera menée conformément aux règles et directives du PNUD, de l'UNEG et des normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies et des critères d'évaluation de l'OCDE.

Les objectifs de l'évaluation consistent à apprécier la réalisation des résultats escomptés du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des acquis de ce projet et favoriser l'amélioration globale des projets du PNUD particulièrement les projets conjoints.

Conformément au document du projet, l'évaluation finale permettra de déterminer jusqu'à quel degré les objectifs et les résultats attendus du programme ont été réalisés et d'identifier les principales leçons tirées **pour des programmations à venir**. Elle sera menée par un évaluateur indépendant – national ou international. Cette évaluation comportera une section sur les leçons apprises pour une large diffusion auprès de pays menant des projets similaires en matière de renforcement de capacités pour l'évaluation des politiques publiques. L'évaluation couvrira l'ensemble des critères d'évaluation De l'OCDE à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, la cohérence, et « l'impact » ainsi que sur les approches programmatiques des Nations Unies et enfin l'axe coopération Sud-Sud et le ciblage. L'évaluation devra conclure avec des recommandations qui feront l'objet de suivi.

L'objectif global de l'évaluation finale est d'apprécier les performances et processus du programme conjoint ONDH Phase 2017-2023 au milieu de la durée d'exécution de l'intervention, en vue d'y apporter des recommandations destinées à accroître son efficacité et donc d'atteindre les effets et impacts escomptés, voire proposer des recommandations permettant la prise de décision relativement au programme, en vue d'un éventuel réajustement et réorientation et **future programmation**.

Objectifs spécifiques

D'une manière plus spécifique, la présente évaluation finale, couvrira la période de sa mise en œuvre 2017-2023 avec un regard sur la phase 2, elle aura comme finalité la recherche des réponses pour les questions suivantes :

1. **Vérifier la pertinence** de cette initiative, comme réponse à un besoin institutionnel lié au renforcement de capacités pour l'évaluation des politiques publiques et l'amélioration du ciblage des populations les plus vulnérables, et analyser comment le programme conjoint a ou pourra contribuer à la résolution de la problématique justifiant sa mise en œuvre.
2. **Examiner la cohérence interne (composantes) et externe (avec le contexte institutionnel)** du projet conjoint en relation et interdépendance avec l'environnement endogène et exogène.
3. **Juger**, sur la base des résultats, la performance (efficacité et efficience) du programme conjoint, et si les effets escomptés pourront être atteints à l'échéance du programme, particulièrement en matière de produits du programme

4. **Apprécier la durabilité des résultats** atteints et leur appropriation par les parties prenantes
5. **Apprécier l'impact** prévisible de l'intervention à travers les pratiques institutionnelles visant l'amélioration du ciblage des programmes et politiques publiques, chez les partenaires ayant bénéficié des activités du programme conjoint.
6. Mettre à la disposition des décideurs (comité de pilotage du projet conjoint) 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 et le développement d'une prochaine phase.
7. Permettre aussi aux agences des Nations Unies d'apprécier **l'importance de leur contribution et la pertinence des axes** d'appui à l'ONDH en fonction de leurs avantages comparatifs respectifs.
8. Globalement, l'évaluation devra mener une analyse approfondie de l'état d'avancement du programme conjoint, son articulation avec les activités de l'ONDH, **son impact sur l'ONDH** et les modalités de la gestion et de la gouvernance du programme.

Pour ce faire, l'ÉVALUATION FINALE sera attentive aux questions posées et proposées dans les critères ci-après :

2. Les critères d'analyse et questions évaluatives

i. La pertinence

Les éléments à analyser dans le cadre de la pertinence viseront essentiellement à préciser dans quelle mesure l'intervention répond (répondra) aux attentes et priorités nationales et des acteurs principaux concernés par le programme, plus particulièrement l'ONDH et les parties prenantes au niveau national et local. Elle appréciera également la pertinence de l'intervention par rapport aux priorités des Agences des Nations Unies et de l'UNDAF 2017-2023 et du PNUD pour la période 2017-2023 à travers son plan stratégique.

L'ÉVALUATION FINALE devra également vérifier si le programme est en cohérence avec les orientations stratégiques et les priorités nationales (constitution...)

- Les composantes sont-elles cohérentes pour répondre aux résultats escomptés ?
- Le programme est-il aligné avec son contexte institutionnel ?
- Dans quelle mesure l'implémentation du programme répond-elle aux problèmes, besoins et priorités des institutions ?

ii. L'Efficacité

L'analyse de l'efficacité, qui vise à vérifier la contribution des Produits aux Effets et donc l'atteinte de l'Objectif initial, devra permettre de répondre à la question clé de savoir si le projet est en bonne voie d'atteindre les résultats prévus : contribution aux Effets de l'UNDAF et au Plan stratégique du PNUD et réalisation des produits du projet.

Les questions clefs pour évaluer l'efficacité du programme sont :

- Quel est le degré de réalisation des résultats ciblés ? (Au regard des valeurs de références et indicateurs)
- Dans quelle mesure ce programme a contribué (ou contribuera) dans la réalisation aux effets initialement définis ?

- Quels sont les niveaux d'utilisation et d'efficacité des services offerts (formations, études, ateliers de concertation, évaluation des politiques publiques...)
- Le programme fait-il preuve d'une bonne capacité d'adaptation ? Comment le programme intègre-t-il les facteurs externes ? Quelle est l'incidence des facteurs externes ?

L'évaluation finale devrait se prononcer par rapport à la réalisation de l'objectif et l'utilisation des résultats. Elle analysera, si nécessaire, les causes de retard ou de non-réalisation des résultats et/ ou de l'objectif spécifique. Dans ce cas, elle formulera des recommandations sur les voies plus efficaces pour atteindre les objectifs, en prenant en compte les facteurs qui freinent la réalisation du programme.

iii. L'Efficiace

L'efficiace se réfère à la manière dont le programme transforme les ressources de l'intervention en résultats attendus, grâce aux activités mises en œuvre. L'ÉVALUATION FINALE devra donc évaluer le progrès dans l'état d'avancement du programme pour apprécier les probabilités d'atteindre les activités et résultats souhaités et son rapport activité-coût (en tenant compte du calendrier et du respect des moyens planifiés et les avantages comparatifs).

Les questions suivantes sont utiles afin de vérifier dans quelle mesure le programme respecte sa planification, dans différents domaines et à différents niveaux.

- Les ressources (Humaines, matérielles et techniques) du programme sont-elles adéquates et utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats ?
- Les activités sont-elles implémentées en respectant le calendrier proposé ?
- La qualité des activités est-elle satisfaisante ?
- Comment les bénéficiaires apprécient-ils les activités conduites ?
- Les activités réalisées ou programmées permettront-elles d'atteindre les produits attendus (Résultats) ?
- Quelle cohérence en matière de gestion et mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure le dispositif de gestion du programme conjoint et le dispositif de suivi évaluation sont efficaces ?

Le/la consultant(e) analysera les principales causes de retard, contraintes ou problèmes que le projet rencontre et formulera des recommandations par rapport aux approches et moyens nécessaires pour corriger ces retards, contraintes et/ou problèmes.

iv. Les effets/impacts prévisibles

Quoique le programme, est en phase finale l'analyse des effets du projet visera à apprécier les changements obtenus intégralement ou partiellement, au niveau des bénéficiaires (institutions) en termes de changement institutionnel prévisible (principalement au niveau de l'évaluation des politiques publiques et des outils développés, la performance et la réorientation des politiques publiques). Dans cette optique, l'ÉVALUATION FINALE devra apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les effets perçus par les bénéficiaires ? (Nature des changements : effets, positifs ou négatifs, directs ou indirects, partiellement ou intégralement, générés par le projet)

- Est-ce que les changements contribuent à la réalisation de l'objectif central visé vers la fin du programme ?
- Quel impact prévisible du programme, après son achèvement, sur le tissu institutionnel en matière de gouvernance des politiques publiques.

L'ÉVALUATION FINALE devra formuler des recommandations sur les approches et mesures qui renforcent les effets positifs et évitent les implications négatives de l'intervention.

v. La Durabilité

L'appréciation de la durabilité visera essentiellement à examiner les chances que les bénéfices résultant des actions planifiées se poursuivent et s'élargissent après la fin de l'intervention. L'ÉVALUATION FINALE devra donc fournir une appréciation motivée des chances de voir les effets positifs du programme se perdurer dans l'après-programme.

En particulier, l'ÉVALUATION FINALE analysera les questions suivantes :

- Quelles sont les chances, que la dynamique induite par le programme se poursuivra dans l'après-projet ? (Dans quelle mesure les solutions proposées et les approches acceptées sont-elles maîtrisées par les bénéficiaires) ?
- Quel degré d'appropriation des conclusions du programme et quelles mesures, structures de capitalisation et d'intégration pour le renforcement des acquis ?
- Quelles sont les dispositifs / mécanismes pris par la partie nationale pour assurer la durabilité des bénéfices de l'intervention ?
- Y'a-t-il une stratégie de sortie intégrée dans le programme ?

vi. Le ciblage

L'évaluation devra déterminer si le programme a identifié ses bénéficiaires dans la phase conceptuelle, si la définition de ces bénéficiaires est normalisée et enfin si le projet a atteint ses bénéficiaires visés, les a-t-il dépassés, ne les a-t-il pas atteints ? Dans ce cas Pourquoi ? et comment rattraper les écarts, si écarts il y'a ?

A noter que le programme a procédé à un ciblage institutionnel, géographique, genre et par thématique (pauvreté et exclusion jeunes, genre, personnes à besoin spécifique ...)

L'évaluation finale fournira une indication de la confiance qu'il a dans la continuation du flux des bénéfices et des outils adaptés ou développés en appui à l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. Elle mettra l'accent sur les recommandations qui visent une augmentation de la durabilité de l'intervention en particulier dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques liées au développement humain et ses impacts dans la réorientation des interventions de l'Etat pour l'amélioration du ciblage des populations vulnérables dans le cadre des politiques publiques.

vii. Thèmes transversaux / Approches programmatiques

La mission doit évaluer la prise en compte des **thèmes transversaux** y compris **l'égalité genre, les droits humains, le développement de capacités, la durabilité environnementale et la gestion axée sur les résultats dans la planification et la mise en œuvre du programme conjoint objet de l'évaluation ainsi que l'intégration en amont d'une stratégie de sortie du projet.**

La mission devra également apprécier les performances de la programmation conjointe en réponse aux priorités des Nations Unies en matière de politique « delivering as one » sensible au Maroc à discuter avec Mme Chafika (communication conjointe, S&E, Gestion et structure de gouvernance)

La mission proposera aussi les moyens de capitaliser sur les connaissances, les enseignements et les bonnes pratiques développées au titre du programme dans le cadre de la coopération Sud-Sud.

3. Méthodologie de l'évaluation finale

L'évaluateur/évaluatrice doit articuler les efforts d'évaluation autour des critères de **pertinence, d'efficacité, d'efficience, de la cohérence, de durabilité et d'impact**, ainsi que les approches programmatiques du PNUD y compris le Genre et enfin la Coopération sud-sud et le ciblage. Une série de questions couvrant chacun de ces critères ont été rédigées et sont incluses dans ces termes de référence ([Annexe B](#)). L'évaluateur doit modifier, remplir et soumettre ce tableau dans le cadre d'un rapport initial (Annexe F) d'évaluation et le joindre au rapport final en annexe.

L'évaluation doit fournir des informations factuelles qui sont crédibles, fiables et utiles. L'évaluateur doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement, les agences du des Nations Unies PNUD, UNFPA, ONUFEMMES et UNICEF, l'équipe chargée du projet et les principales parties prenantes.

La réalisation de contacts et d'entretiens devra se faire avec les principaux partenaires, les bénéficiaires du programme et personnes impliquées dans sa mise en œuvre, à savoir : ONDH, PNUD, UNICEF, ONU-Femmes, universités, Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Collectivités locales...

L'évaluation devra avoir un regard analytique sur l'essence du programme depuis 2008.

L'évaluateur passera en revue toutes les sources pertinentes d'information, telles que le descriptif de projet, les rapports de projet, les revues du projet, les révisions budgétaires du projet, les rapports sur l'état d'avancement, le système de suivi évaluation, les dossiers du projet, les documents stratégiques nationaux, les livrables du projet, les rapports HACT, et tous les autres documents que l'évaluateur juge utiles pour cette évaluation fondée sur les faits. Une liste des documents que l'équipe chargée du projet fournira aux évaluateurs aux fins d'examen est jointe à l'[annexe A](#) des présents termes de référence.

Tout en tenant compte des critères d'évaluation, le consultant est libre d'établir sa méthodologie et outils d'évaluation qu'il exposera dans son offre technique.

Critères d'évaluation et notations

Une évaluation de la performance du projet, basée sur les attentes énoncées dans le cadre logique/cadre de résultats du projet (voir Document du Projet) qui offre des indicateurs de performance et d'impact dans le cadre de la mise en œuvre du projet ainsi que les moyens de vérification correspondants, sera réalisée. L'évaluation portera au moins sur les critères de **pertinence, efficacité, efficience, cohérence, durabilité et impact**. Des notations doivent être fournies par rapport aux critères de performance suivants. Le tableau rempli doit être joint au résumé exécutif d'évaluation. Les échelles de notation obligatoires sont incluses dans l'[annexe C](#).

Notes d'évaluation: Highly Satisfactory (HS), Satisfactory (S) Moderately Satisfactory (MS), Moderately Unsatisfactory (MU), Unsatisfactory (U), Highly Unsatisfactory (HU)	
Suivi et évaluation	<i>Notation</i>
Conception du suivi et de l'évaluation lors du montage du projet	
Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation	
Qualité globale du suivi et de l'évaluation	
<i>Agence d'exécution/ agence de réalisation</i>	<i>Notation</i>
Qualité de la mise en œuvre par le PNUD	
Qualité de l'exécution de l'ONDH	
Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution	
Résultats	Notation
Pertinence (R : relevant / NR : Non relevant)	
Efficacité	
Efficience	
Cohérence	
Qualité globale des résultats du projet	
Durabilité	Notation
Ressources financières :	
Cadre institutionnel et de gouvernance :	
Probabilité globale de la durabilité :	
Impact Signifiant (S), Minimal (M), Négligeable (N)	Notation
Institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques et leur réorientation à travers un meilleur ciblage	
Progrès envers le changement et les effets escomptés	

4. Les livrables attendus :

Les rapports de la mission d'évaluation finale, rédigés en français, sont les suivants :

1. **Un rapport initial (annexe F) :** Un rapport initial doit être préparé par l'évaluateur avant d'entrer dans l'exercice de collecte de données d'évaluation à part entière. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre au groupe chargé des programmes et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ
2. **Un rapport provisoire reprenant l'essentiel, des constats,** des conclusions et recommandations à présenter lors des réunions de débriefing : Le comité technique du programme et les principales parties prenantes dans l'évaluation doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis.
3. **Un rapport final d'évaluation finale (ÉVALUATION FINALE)** et son résumé exécutif en arabe et en français : Le rapport doit être soumis par la mission d'évaluation directement au Bureau du PNUD à Rabat. Les rapports doivent être également remis simultanément à l'ONDH pour commentaires. En cas de divergences entre les constatations de la mission d'évaluation et de l'ONDH, celles-ci devront être retranscrites en annexe jointe au rapport d'évaluation (annexe E)

Une réunion de restitution finale animée par l'évaluateur sera organisée pour la restitution des résultats de l'évaluation finale en présence des agences de Nations Unies, des parties prenantes et du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.

Tous les documents sont produits en français et à la fin de la mission, le consultant présentera un résumé exécutif en arabe et en anglais.

Les Livrables de l'évaluation :

L'évaluateur/évaluatrice doit livrer ce qui suit :

Livrables	Contenu	Durée	Responsabilités
Note méthodologique	L'évaluateur apporte des précisions sur le calendrier et la méthodologie	Au plus tard une semaine avant la mission d'évaluation.	L'évaluateur envoie le rapport initial au PNUD Maroc
Rapport provisoire	Rapport complet, (selon le modèle joint) avec les annexes	Dans un délai de 20 jours suivant la mission d'évaluation	Envoyé au PNUD Maroc, examiné par le PNUD, l'ONDH et les Agences des Nations Unies.
Présentation	Conclusions initiales et recommandations	Fin de la mission d'évaluation	Envoyé à la direction du programme conjoint et au PNUD Maroc
Rapport final*	Rapport révisé. Le rapport ne doit pas dépasser 40 pages	Dans un délai d'une semaine suivant la réception des commentaires de l'ONDH du PNUD, des agences des Nations Unies et des parties prenantes du projet	Envoyé au PNUD Maroc aux fins de téléchargement sur le site du ERC du PNUD

5. Profil et responsabilités du Consultant

1. Profil :

Un/E expert/E **spécialiste dans l'évaluation**. Il doit avoir un haut diplôme universitaire en rapport avec l'évaluation et/ou les thématiques développées par le programme (Évaluation des politiques publiques, expertise en évaluation, économiste, statisticien, sociologue...) ou domaine similaire.

Il / elle possédera une expérience solide dans l'évaluation de projets de développement particulièrement ceux liés à l'évaluation des politiques publiques et des compétences justifiées en matière de suivi axé sur les résultats et des techniques d'évaluation. Une expérience (> ou =10 ans) au niveau régional ou international est également souhaitée. Un diplôme universitaire élevé (Doctorat/Master) en relation avec les évaluations de projets de développement. La participation précédente et la compréhension des procédures PNUD

constitue un avantage. D'excellentes compétences en rédaction sont exigées. Il/elle sera a responsable de la préparation et mise en œuvre de l'évaluation, sous la supervision du Bureau du PNUD.

Il/elle disposera d'une bonne connaissance de la gestion axée sur les résultats (en particulier le suivi et évaluation de projets de gestion axés sur les résultats) et d'excellentes capacités d'analyse et de synthèse ; La compréhension des procédures du PNUD, de la politique de suivi et évaluation UNDG constitue un avantage, ainsi que les critères d'évaluation de l'OCDE. Une parfaite maîtrise des langues française et arabe est souhaitable.

6. Tâches du/de la consultant/E

Le/la consultantE est entièrement responsable de ses conclusions et recommandations. Il est en charge des tâches suivantes :

- L'exécution des activités liées à l'évaluation et les mesures nécessaires à la mission;
- L'analyse documentaire ;
- La prise en compte des différents acteurs dans le déroulement de la mission ;
- L'animation des rencontres de concertation ou de restitution ;
- L'analyse et l'évaluation des critères de base (pertinence, efficacité, cohérence, durabilité et effets – impact-) et d'autres critères, tels que mentionnés ci-avant ;
- L'élaboration du rapport provisoire reprenant l'essentiel des constats, des conclusions et recommandations à présenter lors des réunions de débriefing ;
- La rédaction du rapport de l'Évaluation finale.

7. Ethique d'évaluation

L'évaluation sera conduite conformément aux principes mis en avant dans les « directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG¹ et les critères de l'OCDE² et doit décrire les problèmes essentiels que les évaluateurs doivent aborder dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité

¹ UNEG, Normes d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site :

<http://www.unevaluation.org/uneqnorms> ; et UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juin 2008, disponible sur le site: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>

² OCDE, Normes d'évaluation applicables au sein du système des NU, disponible sur le site : https://www.oecd-ilibrary.org/sites/543e84ed-en/1/3/2/index.html?itemId=/content/publication/543e84ed-en&csp_ =535d2f2a848b7727d35502d7f36e4885&itemIGO=oecd&itemContentType=book

8. Arrangement de gestion

L'interlocuteur principal du consultant sera le PNUD qui se chargera de la communication avec le comité de suivi. Le pilotage de la consultation est assuré par un comité mixte de suivi composé par le PNUD, ONDH, UNICEF, UNFPA et ONU-Femmes, partenaires du programme ONDH.

- ✓ Le comité accompagnera le consultant dans la réalisation de la prestation, en respectant l'indépendance de l'évaluation, et sera responsable des tâches suivantes :
- ✓ Aide à identifier les besoins en informations et à fournir la documentation au/à la consultant (e) ; S'assure de la conformité des livrables aux caractéristiques techniques exigées dans les TdR ;
- ✓ Relit et émet des remarques sur les livrables intermédiaires ;
- ✓ Valide les livrables finaux.

9. Durée de la consultation et délais prévisionnel des livrables

La mission de l'évaluation finale s'étendra sur une durée maximale de 3 mois après la signature du contrat dont 21 jours de travail ouvrables et selon les procédures de PNUD, les arrêts et les délais de validation, ne sont pas inclus, le temps additionnel de la validation des livrables peut, si nécessaire, prolonger la durée de contrat sans recours à un avenant.

L'évaluation durera au total 30 jours — selon le plan suivant :

Activité	Durée	Date d'achèvement
Préparation de la note méthodologique	3 jours	Octobre Novembre
Mission d'évaluation	20 jours	Octobre Novembre
Projet de rapport d'évaluation (Annexe E)	5 jours	Novembre Décembre
Rapport final	2 jour	Novembre Décembre

10. Modalités de paiements :

Trois réceptions/paiements sont prévus :

Le paiement de la prestation se fera sur base d'une facture émise selon la répartition suivante :

1. 1^{ère} tranche : à la remise et la validation du note méthodologique 20 %
2. 2^{ème} tranche : à la remise et la validation du rapport provisoire 40 %
3. 3^{ème} tranche : à la remise et la validation finale du rapport final de l'ÉVALUATION FINALE 40 %

11. Soumission des offres

L'offre technique doit comporter les éléments suivants :

- ✓ Une méthodologie proposée pour la réalisation du travail de l'évaluation finale, incluant un chronogramme des activités/réunions et les sources documentaires/données de base.
- ✓ CV du consultant mettant en valeur ses expériences et ses compétences en lien avec la consultation
- ✓ Liste de références similaires.

- ✓ Lettre d'intérêt et de disponibilité (voir modèle en annexe II)

L'offre financière :

L'offre financière pour la prestation devra comprendre en dirham (MAD) un forfait d'honoraires total (y compris toutes autres charges liées à la réalisation des prestations). Afin d'aider le PNUD dans la comparaison des propositions financières, la proposition financière comprendra une ventilation de ce montant forfaitaire (le nombre de jours ouvrables prévus). (Voir modèle en annexe)

L'offre financière devra inclure les frais de déplacements aux sites d'interventions (transport, hébergement et frais de repas) s'il y a lieu.

12. Evaluation des offres

L'évaluation des offres se déroulera en deux temps :

- i. L'évaluation de l'offre technique qui portera sur la note méthodologique et les CV des candidats et ;
- ii. L'évaluation et la comparaison des propositions financières.

Phase 1 : Analyse technique comparative des offres :

Pendant cette phase, il sera procédé à la comparaison des CV. Une note technique T sur 100 sera attribuée à chaque candidat en fonction du barème suivant :

Critères	Note
Méthodologie : - Bonne compréhension du travail (10) - Note méthodologie proposée (20) - Chronogramme proposé (10)	40
Expertise/référence similaires (4 points par référence similaires)	20
Profil proposé - Pertinence de la formation académique (10 points) - Compétence en évaluation des programmes ou politiques publiques, à la gouvernance (10 points) - Capacités prouvées en analyse, études et rédaction relative à l'évaluation et analyse aux politiques publiques (10 points) - Maitrise de l'Arabe et du Français écrits et parlés (10 points)	40
Total	100

Important : Seront systématiquement éliminées à l'issue de cette phase toutes les offres ayant obtenu :

→ Une note technique inférieure à la note technique minimale de 70 points qui représente 70% des de la note maximal des offres techniques (100 points)

Les offres techniques seront évaluées sur la base de leur degré de réponse aux Termes de références.

Phase 2 : Analyse financière comparative des offres :

A l'issue de cette phase, chaque offre financière sera dotée d'une note (F) sur 100 :

La note 100 sera attribuée à l'offre valable techniquement et la moins disant. Pour les autres offres, la note sera calculée au moyen de la formule suivante :

$$F = 100 * \frac{P_{\min}}{P}$$

P : Prix de l'offre
P_{min} : Prix de l'offre valable techniquement et la moins disant.

Phase 3 : Analyse technico-financière :

Les notes techniques (T) et financières (F) obtenues pour chaque candidat seront pondérées respectivement par les coefficients suivants :

→70% pour l'offre technique

→30% pour l'offre financière

$$N = 0,7 * T + 0,3 * F$$

Le Contrat sera adjugé à l'offre ayant obtenu la note « N » la plus élevée.