



RAPPORT FINAL

EVALUATION FINALE DE L'UNDAF MAROC 2012 - 2016

Etude conduite par :



FRANCONSULT

Bureau d'études et de conseils en Gestion de l'Environnement,
Gestion des programmes/Projets et des Politiques Publiques, Gestion des Elections

Janvier 2016

Avant-propos et remerciements

Ce rapport récapitule les principaux constats, résultats et recommandations de la mission d'évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2012- 2016.

Sous la coordination et l'appui technique du Bureau d'études **FranConsult**, la mission d'évaluation a été conduite par les experts internationaux : **Francois-Corneille KEDOWIDE, Imane El ROHMI et Valery LAWSON**. Les analyses et commentaires développés dans ce document n'engagent que leurs auteurs.

FranConsult et l'équipe d'évaluation tiennent à chaleureusement remercier les nombreuses personnes rencontrées au cours de cette mission et dont la liste se trouve en Annexe 5 du présent rapport. Les différents interlocuteurs rencontrés ont manifesté un intérêt certain à l'UNDAF. Ils se sont rendus disponibles et ont fourni données, informations et documents pertinents à la conduite de cet exercice.

Les analyses apportées en parfaite indépendance par l'équipe d'évaluation constituent principalement des apports vus avec l'œil et le recul de l'extérieur, lesquels apports sont destinés avant tout à ressortir des enseignements pour les domaines sur lesquels se sont basés l'UNDAF 2012 – 2016 du Maroc, à savoir l'éducation, la santé, les inégalités, l'environnement, et pour le nouveau cycle de l'UNDAF.

Table des matières

Avant-propos et remerciements	2
Acronymes	6
Résumé exécutif.....	8
I. Introduction.....	13
1.1. But de l'évaluation.....	13
1.2. Portée de l'évaluation.....	13
1.3. Objectifs de l'évaluation	14
1.4. Questions évaluatives	14
II. Méthodologie.....	15
2.1. Réunion de briefing.....	15
2.2. La revue documentaire.....	15
2.3. Les Entretiens	16
2.3. Cadre d'analyse	16
2.4. Limitations et mesures de remédiations	16
2.5. Calendrier de la mission	17
III. Contexte national et international de la formulation et de la mise en œuvre de l'UNDAF ...	18
IV. Contenu du Programme.....	19
4.1. Axes stratégiques.....	19
4.2. Programmation budgétaire	20
V. Evaluation de la performance	21
5.1. Pertinence	21
5.1.1 Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays	22
5.1.2. Pertinence par rapport aux principes de programmation des Nations Unies.....	24
5.1.3. Pertinence technique du cadre de résultats	25
5.2. Efficacité.....	26
5.2.1. Efficacité de l'effet 1	27
5.2.2. Efficacité de l'effet 2	31
5.2.3. Efficacité de l'effet 3	37
5.2.4. Efficacité de l'effet 4	42
5.2.5. Efficacité de l'effet 5	46
5.3. Efficience.....	50
5.3.1. L'utilisation des ressources (fonds, expertise, administration).....	50
5.3.2. Atteinte des résultats	55
5.3.3. Le système de suivi et d'évaluation et le dispositif de communication ont-ils été performants ?	56
5.4. Durabilité	57
5.5. Impact.....	58
VI. Synthèse des constats de l'évaluation.....	60

6.1. Pertinence	60
6.1.1. Alignement sur les priorités de développement du Maroc y compris les engagements internationaux relatifs aux droits de l'Homme, au genre et autres conventions ou traités ratifiés ainsi qu'aux priorités du SNU	60
6.1.2. La pertinence par rapport aux principes programmatiques des Nations Unies	60
6.1.3. Pertinence technique de cadre des résultats	61
6.2. Efficacité.....	61
6.3. Efficience.....	63
6.4. Durabilité	64
6.5. Impact.....	65
VII. Conclusions : leçons apprises et recommandations.....	65
7.1. Leçons apprises	65
7.1.1. Conception de l'UNDAF	65
7.1.2. Mise en œuvre et gestion de l'UNDAF	65
7.2. Recommandations	66
7.2.1. Conception et mise en œuvre de l'UNDAF	66
7.2.2. Suivi et Évaluation de l'UNDAF	67
7.2.3. Mise en œuvre au prochain UNDAF	68
VIII. Annexes.....	69
8.1. Priorités nationales, Effets UNDAF et Indicateurs.....	70
8.2. Matrice d'évaluation.....	86
8.3. Tableau des progrès 2012 – 2016 tous les effets.....	95
8.4. Bibliographie : Liste des principaux documents consultés.....	112
8.5. Liste des personnes rencontrées.....	114
8.6. Termes de référence	116

Liste des tableaux

Tableau 1 : Budget estimatif de l'UNDAF 2012 - 2016.....	20
Tableau 2 : Contenus clés des Référentiels stratégiques de l'UNDAF	23
Tableau 3 : Répartition finale UNDAF Maroc: Répartition des ressources financières par Effet (2012-2015)	52
Tableau 4 : Evolution des taux d'abandon scolaire, d'achèvement et des égalités genres	59

Liste des figures

Figure 1 : Progrès réalisés dans la mise en œuvre pour la période 2012-2014.....	27
Figure 2 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 1	30
Figure 3 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 2	36
Figure 4 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 3	41
Figure 5 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 4	46
Figure 6 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 5	49
Figure 7 : Budget estimatif par effet UNDAF	51
Figure 8 : Budget estimatif global de l'UNDAF.....	51
Figure 9 : Evolution de ressources allouées et des dépenses de 2012-2014	53
Figure 10 : Taux d'exécution financière de 2012-2014.....	53
Figure 11 : Ressources allouées et ressources dépensées par Effet 2012-2014	53
Figure 12 : Taux d'exécution financière comparé au taux d'exécution opérationnelle ou « physique » par effet et de l'UNDAF 2012-2014	54

Acronymes

ARV	Antirétroviral
BCP	Bilan Commun de Pays
BCR	Bureau du Coordonnateur Résident
BIT	Bureau International du Travail
CC	Changement Climatique
CCA	Commun Country Assessment (Bilan Commun Pays et français)
CDE	Convention des Droits de l'Enfant
CEDAW	Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women
CNEDD	Charte Nationale pour l'Environnement et le Développement Durable
CPN	Consultation Pré Natale
EDD	Environnement et Développement Durable
ENF	Education Non Formelle
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GRE	Groupe de Référence de l'Évaluation
GTSE	Groupe de Travail Suivi et Evaluation
NEX	Exécution Nationale (National Exécution)
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
OCDE-CAD	Organisation de Coopération et de Développement Economique – Comité d'Aide au Développement
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONUSIDA	Programme commun des Nations unies pour le VIH/SIDA
OSC	Organisation de la Société Civile
PCB	Polychlorobiphényles (produits chimiques utilisées comme fluides diélectriques dans les transformateurs, les condensateurs, etc.)
PHEPP	Programme d'Harmonisation et d'Evaluation des Politiques Publiques
PMV	Plan Maroc Vert
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PVVIH	Personnes Vivant avec le VIH
SIDA	Syndrome d'Immuno Déficience Acquise
SNU	Système des Nations Unies
SMD	Souss- Massa-Draa

SOUB	Soins Obstétricaux d'Urgence de Base
SOUC	Soins Obstétricaux d'urgence Complets
SR	Santé de la Reproduction
SSR	Santé Sexuelle de Reproduction
TDR	Termes de Référence
UNCT	United Nations Country Team (Equipe Pays des Nations Unies)
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund (en français : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNFPA	Fond des Nations Unies pour la Population
UN-REDD	United Nations collaborative initiative on Reducing Emissions from Deforestation and forest Degradation (REDD)
VAR	Vaccin Anti Rubiole
VIH	Virus d'Immuno déficience Humaine

Résumé exécutif

Contexte du programme

L'identification des principaux défis de développement du Maroc s'est faite dans un contexte régional tumultueux depuis 2011 et qui a connu son paroxysme dans les « révolutions » tunisienne et égyptienne caractérisées de « Printemps arabes » entre 2012-2013. C'est dans ce contexte régional tumultueux que le Maroc a réussi sa transition politique avec la révision constitutionnelle de juillet 2011 qui renforce la démocratisation de l'État et la Citoyenneté. Ce changement constitutionnel a donné naissance à plusieurs réformes administratives, sociales, économiques et culturelles qui, *in fine*, vise à instituer des mécanismes pour la réalisation, la promotion et la protection des droits politiques, sociaux, économiques et culturels. Ce désir de démocratisation et de liberté individuelle est apparu comme une préoccupation majeure lors des consultations pour la formulation des objectifs de développement durable pour l'agenda post-2015

Ce contexte régional et national a fortement influencé l'élaboration et la mise en œuvre du plan cadre d'aide au développement – UNDAF 2012-2016.

Présentation de l'évaluation et de ses objectifs

Après quatre ans de mise en œuvre, l'Equipe de Pays des Nations Unies au Maroc et la Partie Nationale, conformément au plan de suivi et d'évaluation, ont procédé à l'évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2012-2016 de septembre à décembre 2015. Cet exercice se justifie par la nécessité de rendre compte des résultats obtenus par la mise en œuvre de l'UNDAF, de déterminer la contribution effective des Agences des Nations Unies au développement socio-économique et environnemental et à l'atteinte des OMD au Maroc, de dégager les bonnes pratiques et de formuler des recommandations pour accroître la performance du prochain UNDAF 2017-2021.

De façon spécifique, il s'agit de : (i) examiner les faits saillants de l'évolution du contexte politique économique et social, en lien avec les domaines de coopération couverts par l'UNDAF 2012-2016, (ii) évaluer le progrès vers l'atteinte des résultats attendus dans le cadre de l'UNDAF 2012-2016, (iii) apprécier l'appropriation de l'UNDAF 2012-2016 par la contrepartie nationale, (iv) identifier les défis rencontrés dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016 dans les secteurs clés de la coordination, du renforcement des capacités nationales, de la décentralisation et de la mobilisation des ressources, (v) évaluer dans quelle mesure les instances de gouvernance mises en place dans le cadre de l'UNDAF ont contribué ou non à la planification commune et programmation conjointe au sein des Nations Unies au Maroc, tenant compte des priorités nationales et des avantages comparatifs des agences concernées, (vi) apprécier l'usage des avantages comparatifs des Agences des Nations Unies dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016, (vii) apprécier les efforts entrepris en matière de mobilisation des ressources et déterminer les raisons de réussite ou d'échec, (viii) analyser les mécanismes de suivi et d'évaluation des résultats mis en place, en lien avec les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation et (ix) identifier les leçons apprises, les innovations, les meilleures pratiques, et formuler des recommandations pour l'élaboration et la mise en œuvre du prochain UNDAF 2017-2021.

Méthodologie

La démarche méthodologique de cet exercice d'évaluation finale indépendante de l'UNDAF repose essentiellement sur une approche participative et s'articule autour d'une revue documentaire et d'entretiens avec les cinq groupes d'effets (Éducation, Santé, Développement économique et social, vulnérabilités et inégalités, Gouvernance démocratique, Environnement et Développement durable), les cinq groupes thématiques (Genre, VIH/SIDA, Migration, Jeunesse et Culture & développement), le Groupe de Travail inter agences Suivi et Évaluation, les agences des Nations Unies et les bénéficiaires directs de quelques projets conjoints.

La collecte des données s'est basée sur les questions évaluatives proposées par les termes de référence et complétées par celles formulées par le Consultant. Ces questions s'appuient sur les critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, effets/impacts,) et les cinq principes programmatiques des Nations Unies (Droits de l'Homme, Genre, Durabilité environnementale, Renforcement des Capacités, et Gestion Axée sur les Résultats).

L'analyse des données collectées s'appuie sur le cadre analytique constitué des cinq critères d'évaluation et sur le système de notation des performances assorti d'une échelle de valeurs à trois niveaux : « E » pour élevé, « M » pour moyen et « F-N » pour Faible à Nul. Pour s'assurer de leur qualité et de leur fiabilité, une attention particulière a été portée sur la triangulation des données.

Soulignons que quelques contraintes ont limité la portée de la méthodologie utilisée. Il s'agit entre autres de la non disponibilité des données statistiques sur le premier semestre 2015 et la non évaluation de la majorité des programmes des agences contributeurs. La conséquence est que les données collectées n'ont pas permis d'approfondir certaines préoccupations soulevées dans les termes de référence.

Pour préparer le prochain UNDAF 2017-2021, l'évaluation finale de l'UNDAF 2012 – 2016 a lieu dans le dernier trimestre de l'année 2015, un peu plus d'une année de la fin du programme évalué. Par ailleurs, la revue à mi-parcours de l'UNDAF 2012 – 2016 qui ressemble davantage à une évaluation à mi-parcours ne s'est achevée qu'en novembre 2014, moins d'une année de la date de l'évaluation finale indépendante du même document. La majorité des recommandations de cette revue à mi-parcours n'ont pu être prises en compte que partiellement avant que ne débute l'évaluation finale indépendante.

Principaux résultats et leçons apprises

L'analyse des données et informations collectées a abouti aux principaux résultats ci-dessous.

Pertinence

Les cinq (5) effets de l'UNDAF ainsi que les différents produits pour lesquels le Système des Nations Unies (SNU) est redevable sont alignés sur les priorités nationales, dans une perspective d'équité et d'égalité, de réduction des disparités entre hommes et femmes, filles et garçons, selon les milieux. Ils répondent également aux engagements internationaux du Maroc, notamment ceux des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), ceux portant sur les droits de l'Homme et autres conventions et traités ratifiés par le Maroc.

Au plan technique, la pertinence de l'UNDAF s'est heurtée aux difficultés liées aux cadres de résultats dont plusieurs produits et indicateurs ne sont pas SMART et à l'inexistence d'état de référence de plusieurs indicateurs.

Efficacité

A deux ans de l'échéance de sa mise en œuvre, l'UNDAF 2012-2016 est réalisé à 119%. Les effets 1, 2, 3, 4 et 5 y ont contribué respectivement à 72%, 110,45%, 172%, 204,63% et 33,75%. Les taux de réalisation des effets 2, 3 et 4 sont élevés comparés à ceux de l'effet 1 et 5. Si les efforts se poursuivent, il est fort probable que l'effet 1 soit réalisé à 100%. Globalement, l'efficacité de l'UNDAF 2012-2016 est positive. En effet, à l'actif des agences, les connaissances ont été générées dans tous les domaines sur la pauvreté, les inégalités, le genre, les violations des droits de l'homme. Celles-ci ont permis d'élaborer et d'actualiser les stratégies sectorielles intégrant le genre, l'équité, les droits de l'homme. Des outils de formulation de politiques, de mise en œuvre et suivi de ces cadres, ont été développés. Les capacités de la partie nationale ont été renforcées dans les domaines du genre, des droits humains, de la gestion axée sur les résultats, de l'environnement, etc. Dans les secteurs de l'éducation et de la santé, des « task force » sont mises en place dans les régions ayant bénéficié des interventions des Nations Unies.

Les agences des Nations Unies ont aussi accompagné la partie nationale à apporter des solutions économiques et sociales aux populations notamment aux populations vulnérables et celles résidant en milieux rural et péri-urbain sous forme d'aménagements, de désenclavement, d'accès à l'eau potable, de renforcement des capacités des petits agriculteurs, de développement de filières adaptées, notamment dans les zones de montagne, d'appui à la création d'activités génératrices de revenus, d'emplois, de services d'éducation, de santé, et d'autres services liés à d'autres types d'équipements collectifs.

Le système de suivi et d'évaluation de l'UNDAF a gagné en qualité en tirant leçons de l'UNDAF précédent. Ce système, animé par le GTSE de concert avec le BCR, les groupes effets, les agences et la partie nationale, a été renforcé par quelques outils tels que : le plan intégré de suivi et d'évaluation (IMEP), les plans de travail des groupes effets, le di-Monitoring, le Business Process.

Malgré les avancées notées dans son pilotage, ce dispositif présente quelques faiblesses qui n'ont pas permis d'apprécier de façon plus objective les progrès réalisés vers l'atteinte des produits ou résultats escomptés. Ces insuffisances ont pour origine les lacunes techniques du cadre de résultats et la production difficile des données pour renseigner le cadre des résultats.

Efficienne

Pour opérationnaliser les cinq effets de l'UNDAF 2012-2016, une somme indicative d'environ 147.732.000 USD était prévue dont 70.752.500 USD (48%) devrait être mobilisée par les Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies.

A deux ans de l'échéance de la mise en œuvre de l'UNDAF, le taux d'exécution financière de l'UNDAF est de 84%. Les effets 1, 2, 3, 4 et 5 y ont contribué respectivement de 90%, 81%, 86%, 81 et 84%. En comparaison avec les taux d'exécution physique ou opérationnel, on note que la consommation des ressources est faible par rapport à la réalisation des produits dans le cas de la réalisation des effets 2, 3 et 4. L'efficienne des effets 2, 3 et 4 est élevée tandis que l'efficienne des effets 1 et 5 est faible. En somme, la consommation des ressources pour la mise en œuvre de l'UNDAF sur la période 2012-2014 est plus faible que les réalisations opérationnelles ou physiques. On peut conclure à une utilisation optimum des ressources et donc à une efficienne satisfaisante de l'UNDAF. Toutefois, la non disponibilité des données détaillées sur les projets et programmes et les insuffisances notées

dans la production des données pour renseigner la matrice des résultats n'ont pas permis de procéder à une analyse plus fine de l'efficience.

Durabilité

Les produits de la matrice des résultats sont pour la plupart atteints avec une forte implication de plusieurs directions de ministères (direction de la population et direction de l'épidémiologie et la lutte contre les maladies pour la santé, celle de l'aménagement du territoire, la direction de la coopération du Ministère de l'Education Nationale, etc.). Cette forte implication de la partie nationale dans l'identification, la mise en œuvre ou l'accompagnement pour la mise en œuvre efficace de plusieurs projets constitue un facteur important de la durabilité et témoigne du souci des agences des Nations Unies pour le transfert des compétences.

A la lumière de ces constats, les principales leçons ci-dessous ont été dégagées :

- L'adoption du plan d'action commun comme modalités d'opérationnalisation de l'UNDAF : elle a créé une synergie entre plusieurs agences et renforcé la visibilité des Nations Unies.
- Le rôle joué par les différents groupes d'effets, les groupes thématiques et le GTSE a été positif dans la conception et la revue de la matrice des résultats. La présence dans groupes des deux principales parties prenantes directement impliquées dans la mise en œuvre de l'UNDAF (agences des Nations Unies et partie nationale) facilite la collaboration et l'appropriation de l'UNDAF
- La diversité et le décalage des cycles programmatiques entre les agences constituent des contraintes majeures à la programmation conjointe
- La multiplication des formations sur les cinq (5) principes programmatiques des NU, surtout l'approche droits de l'Homme et la Gestion Axée sur les Résultats aussi bien à l'attention du personnel des NU que de la partie nationale a facilité la compréhension de l'importance à accorder à la qualité de la matrice des résultats pour un meilleur suivi et pour l'évaluation.

Principales Recommandations

Au regard des constatations et des leçons apprises, la mission a formulé les principales recommandations suivantes :

- Prolonger le Plan d'action commun de l'UNDAF par l'élaboration de Plans de Travail Annuels inter-agences, tout en gardant la flexibilité sur les modalités de gestion des ressources
- Mettre la programmation conjointe au cœur de la mise en œuvre de l'UNDAF 2017-2021 : Il s'agira de capitaliser les leçons apprises des programmes conjoints réalisés ou en cours de réalisation et d'identifier les opportunités en vue d'améliorer et de développer davantage de programmes conjoints pour l'UNDAF 2017-2021. Ces programmes conjoints doivent davantage cibler les zones vulnérables et les domaines stratégiques des agences des Nations Unies.
- Améliorer le mécanisme de suivi de l'UNDAF : utiliser les indicateurs disponibles dans le système d'informations éducatif et sanitaire intégrant la dimension genre et ceux relatifs aux droits de l'Homme, les indicateurs qui existent dans le système national d'information de mesure de réduction de la pauvreté et des inégalités
- Améliorer l'exercice d'évaluation et de documentation des bonnes pratiques de l'UNDAF : (a) systématiser le suivi des effets en organisant au moins par an la collecte des données pour renseigner les indicateurs, (b) procéder à l'évaluation des programmes conjoints et des

programmes des agences avant l'évaluation finale de l'UNDAF et (c) collecter et analyser les données financières des programmes conjoints

- Poursuivre les formations sur les cinq principes programmatiques des Nations Unies à l'attention du staff des Nations Unies y compris les cadres du BCR et de la partie nationale avec une emphase sur la Gestion Axée sur les Résultats et les outils et méthodes de collecte des données pour nourrir les indicateurs
- Organiser des formations sur la gestion des bases de données et le système d'information à l'attention des membres des groupes d'effets, GTSE et des groupes thématiques
- Renforcer (recruter au moins un cadre) le Bureau du Coordonnateur Résident, unité chargée de la Gestion et de la Coordination de l'UNDAF
- Réaliser une étude sur la contribution des stratégies et modèles multidimensionnels de lutte contre la pauvreté et les inégalités promues dans le cadre de l'UNDAF 2012-2016 dans l'autonomisation des femmes et la réduction des inégalités en vue de mieux orienter les politiques de ciblage des pauvres (approche multidimensionnelle, approche territoriale)
- Capitaliser sur les modèles réussis de stratégies de réduction de la pauvreté et des inégalités

I. Introduction

Après presque quatre années de mise en œuvre, les Nations Unies, de concert avec le Gouvernement marocain, ont décidé de réaliser une évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2012 – 2016, comme indiqué dans le plan de Suivi et d'Évaluation de l'UNDAF. Cet exercice d'évaluation finale offre l'avantage à toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2012 – 2016 d'apprécier les progrès réalisés ou non, de comprendre les raisons de la non réalisation de produits, de jeter un regard critique sur les ressources utilisées, de faire une analyse de la gouvernance de l'UNDAF et du positionnement des Nations Unies au Maroc. Il s'agit par conséquent d'une évaluation à la fois formative¹ et sommative² dans la mesure où elle permettra de mieux cadrer les orientations pour le prochain cycle de l'UNDAF. On peut se poser la question de savoir pourquoi une évaluation sommative alors qu'il reste encore une année pour la fin de l'UNDAF. L'intérêt de l'évaluation sommative étant de fournir des éléments pour un prochain cycle, cette évaluation finale de l'UNDAF servira de prélude aux préparatifs du prochain cycle de l'UNDAF, qui débute au cours du dernier trimestre de l'année précédant la fin du cycle en cours.

1.1. But de l'évaluation

Le Système des Nations Unies – SNU – (Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies) a signé avec le Gouvernement du Royaume du Maroc en mars 2011, le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) pour la période 2012-2016. Ce plan constitue la contribution du SNU à l'atteinte des priorités nationales et s'aligne notamment sur les stratégies sectorielles identifiées par les Agences des Nations Unies, en étroite collaboration avec la partie nationale, c'est-à-dire le Gouvernement du Maroc, la Société civile marocaine... Ce plan répond aussi aux engagements internationaux du Maroc, notamment ceux de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement – OMD – et ceux portant sur les droits de l'Homme.

Conformément au calendrier de Suivi et d'Évaluation de l'UNDAF, il est prévu une évaluation finale dont le but est de « mesurer la performance et les résultats du programme ainsi que les résultats et processus de programmation, y compris la programmation conjointe »

Le but de l'évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2012-2016 est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : le Système des Nations Unies, le Royaume du Maroc, les autres Partenaires techniques et financiers, la société civile, etc. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements à en tirer et des recommandations, notamment pour le cycle prochain de l'UNDAF.

1.2. Portée de l'évaluation

L'évaluation couvre toutes les composantes du Programme articulées autour de cinq (5) effets :

- **Effet 1** : Les contraintes et iniquités en matière d'accès et de rétention, de qualité et de gouvernance de l'éducation de base et de formation sont réduites, particulièrement pour les groupes vulnérables tout au long du processus d'apprentissage et de formation.

¹ **Évaluation formative (Endoformative)** : Évaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme.

² L'**évaluation sommative** survient au moment où l'élaboration d'un produit (programme d'étude ou programme d'intervention) est complètement terminée.

- **Effet 2** : Les populations vulnérables ont un meilleur accès à la prévention, utilisent davantage les services de santé de qualité et jouissent d'un état nutritionnel satisfaisant.
- **Effet 3** : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/stratégies et programmes de développement économique et social.
- **Effet 4** : Les partenaires institutionnels et de la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensibles au genre pour la mise en œuvre d'un développement humain, intégré, équitable et durable.
- **Effet 5** : Les principes de la « Charte Nationale de l'environnement et du développement durable » sont mis en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement, d'adaptation aux changements climatiques et de gestion des risques et en renforçant la convergence territoriale dans les zones et pour les populations les plus vulnérables, avec une attention particulière au genre.

Il s'agit, pour chacun de ces effets, de documenter leur niveau de réalisation, consignés dans le cadre des résultats et des ressources, tout en analysant la cohérence et la synergie inter agences (agences qui travaillent ensemble) pour l'atteinte des priorités de développement du Maroc.

La période que couvre cette évaluation correspond à celle de la conception à la mise en œuvre de l'UNDAF et de son Plan d'Action Commun – PAC, soit de janvier 2012 à décembre 2016. Et comme indiqué dans les TDR : « Il faut toutefois noter que des limites potentielles devraient être prises en considération, notamment la conduite de l'évaluation finale avant l'arrivée à terme du PAC. Ainsi, il est prévu que le démarrage de l'évaluation coïncide avec la période à partir de laquelle des résultats significatifs devraient être obtenus ».

1.3. Objectifs de l'évaluation

Suivant les Termes de Référence - TDR, l'objectif de l'évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2012-2016 est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : le Système des Nations Unies - SNU, la partie nationale marocaine, les autres Partenaires techniques et financiers – PTF. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Déterminer si les résultats, tels qu'indiqués dans la matrice des résultats, ont été atteints et sont alignés à l'analyse faite dans le Bilan Commun de Pays ;
- Evaluer la performance du SNU au Maroc dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016 ;
- Evaluer la qualité de la contribution de l'UNDAF dans la mise en œuvre des priorités nationales ;
- Evaluer dans quelle mesure l'UNDAF a contribué au travail conjoint au sein des Nations Unies au Maroc et a été un outil pour la mobilisation des ressources ;
- Mettre en relief les leçons apprises et formuler des recommandations utiles pour l'élaboration et la mise en œuvre du prochain UNDAF 2017 – 2021.

L'évaluation se doit d'intégrer ces objectifs spécifiques dans le cadre des critères du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact des résultats.

1.4. Questions évaluatives

L'évaluation finale doit aboutir à un rapport d'analyse de la performance et des contraintes identifiées dans la mise en œuvre de l'UNDAF. Les critères essentiels à retenir pour **cette évaluation finale axée sur les résultats** sont ceux retenus dans les termes de référence, et qui découlent de la

performance du Programme. Plus spécifiquement, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la pérennité/durabilité, l'impact mais aussi le positionnement stratégique de l'Equipe de Pays des Nations Unies - UNCT. Et pour faire des recommandations qui seront utiles pour le prochain cycle de l'UNDAF, il nous a fallu prendre, comme critères, les cinq principes programmatiques des Nations Unies : Droit de l'Homme, Genre, Durabilité Environnementale, Renforcement des Capacités, et Gestion Axée sur les Résultats avec une emphase sur le Genre et la Gestion axée sur les résultats ; ce dernier critère devant contribuer à la mesurabilité (définition de résultats – effet et produits – ainsi que d'indicateurs mesurables), nécessaire au bon suivi de l'atteinte des résultats et à l'établissement des responsabilités. Il s'est agi de traiter des questions évaluatives sur lesquelles s'est construit la matrice d'évaluation en annexe 2.

II. Méthodologie

A la lumière des Termes de Référence de la mission, la méthodologie utilisée repose essentiellement sur une approche participative et a recouru à toute la panoplie d'outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l'évaluation. Elle est articulée autour d'une revue documentaire et d'entretiens avec les cinq groupes d'effets (**Éducation, Santé, Développement économique et social, vulnérabilités et inégalités, Gouvernance démocratique, Environnement et Développement durable**), les cinq groupes thématiques (Genre, VIH/SIDA, Migration, Jeunesse et Culture) ainsi qu'avec le groupe de travail Suivi et Évaluation, quelques acteurs nationaux parmi lesquels on peut citer la direction de la coopération du Ministère de l'Éducation Nationale, la Direction de la Coopération du Ministère des Affaires Étrangères, la Direction de la Population du Ministère de la Santé, la Direction de l'Aménagement du Territoire, l'Association Marocaine d'appui à la promotion de la Petite Entreprise et quelques bénéficiaires sis à Rabat.

L'analyse des données a couvert tous les effets de l'UNDAF afin d'établir la contribution à l'atteinte des priorités nationales.

2.1. Réunion de briefing

La mission a débuté par une séance de briefing de l'équipe d'évaluateurs avec le bureau du coordinateur résident - BCR, le Groupe de Référence de l'Évaluation – GRE n'étant pas encore été formellement constitué, après un bref entretien avec le Coordinateur Résident du système des Nations Unies au Maroc. L'objectif de ces rencontres était d'échanger sur les attentes, de préciser le champ de l'évaluation finale indépendante et les différents contours de la mission au plan de l'approche méthodologique, etc.

Ces rencontres ont permis également de convenir des principaux documents de référence complémentaires à mettre à la disposition de la mission et des produits à livrer (les différents rapports de la mission) par les consultants et les deadlines correspondants.

2.2. La revue documentaire

La revue documentaire permet de construire une première visibilité sur la programmation et son opérationnalisation. Elle permet d'affiner la méthodologie, y compris la finalisation de la matrice d'évaluation jointe en annexe 2, d'où sont extraits, au fur et à mesure, les points devant structurer les interviews spécifiques avec les différents groupes d'acteurs.

La revue documentaire a porté sur quatre groupes de documents :

- documents contextuels du Maroc et du SNU en matière de planification/programmation stratégique, en général ;

- documents de planification et de programmation : UNDAF et ses déclinaisons dans les Programmes-Agences ;
- documents de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de l'UNDAF, faisant respectivement ressortir ce qui était planifié/programmé et ce qui a été réalisé (niveau UNDAF et Agences)
- divers rapports dont le rapport de la revue à mi-parcours, les rapports des groupes Effets et des groupes thématiques et des Documents de capitalisation.

2.3. Les Entretiens

Les entretiens ont concerné les six groupes d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'UNDAF répartis dans diverses institutions :

- les cinq groupes d'effets
- les cinq groupes thématiques
- le Groupe de Travail Suivi et Évaluation
- des agences des Nations Unies
- des directions techniques des ministères sectoriels
- des bénéficiaires directs des interventions par le biais de la visite sur quelques projets.

2.3. Cadre d'analyse

Le cadre analytique adopté s'appuie sur les critères classiques de l'évaluation, eux-mêmes explicitement indiqués dans les termes de référence de la mission : pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact.

L'approche que nous nous proposons d'utiliser prend également en compte les principes programmatiques des Nations Unies ou *thématiques transversales* :

- Principes normatifs : Droits de l'Homme, Genre, Durabilité Environnementale
- Principes conducteurs ou facilitateurs : Développement de Capacités et Gestion Axée sur les Résultats
- Auxquels il faut ajouter la lutte contre le VIH/SIDA

Leur degré de prise en charge dans les interventions du SNU, en fonction de leur pertinence, doit toujours être mesuré dans le cadre d'une évaluation.

L'analyse débouche sur un système de notation des performances assorti d'une échelle de valeurs à trois niveaux : « **E** » pour élevé, « **M** » pour moyen et « **F-N** » pour Faible à Nul. En amont de chaque attribution de note, les déterminants de celle-ci sont exposés dans le détail, ceux qui sont favorables précédés du signe (+), ceux qui sont défavorables du signe (-), ceux qui procèdent des deux appréciations des signes (+/-) ou (-/+) et ceux pour lesquels l'information n'est pas disponible d'un point d'interrogation (?).

2.4. Limitations et mesures de remédiations

La mission a été programmée en août 2015 et a donc coïncidé avec la période des congés annuels. Cette situation a pu impacter négativement la disponibilité de certaines personnes-ressources au sein des Agences du SNU et des autres Partenaires au Développement. En guise de remédiation, la mission de terrain n'a débuté qu'au mois de septembre et quelques entretiens clés ont été suppléés par l'exploitation des documents d'évaluation disponibles. Le nombre de jours de travail s'est également révélé limité pour l'évaluation finale d'un plan cadre aussi englobant que l'UNDAF, et

dont la majorité des programmes-agences contributeurs n'étaient pas encore évalués. Cette limite a généré un manque de temps pour couvrir des interventions à l'intérieur du pays. Nous nous sommes contentés de ne prendre en compte que celles sises à Rabat.

A cela, il faut ajouter que l'UNDAF couvre la période 2012 – 2016 alors que l'évaluation finale indépendante a lieu dans le dernier trimestre de l'année 2015, un peu plus d'une année de la fin du programme évalué. Cet état s'explique par le fait que les préparatifs pour la rédaction du prochain cycle de l'UNDAF débute dans le dernier trimestre de l'année précédant la dernière année de mise en œuvre de l'UNDAF et que les recommandations de l'UNDAF 2012 – 2016 pourraient être prises en compte dans le cycle prochain de l'UNDAF 2017 - 2021. Enfin, l'évaluation a également été gênée par le manque de statistiques surtout pour la période 2014 pour quelques groupes d'effets (1, 2 et 3) et pour le premier semestre de 2015, en rapport avec un cadre de résultats qui ne se prête pas à une bonne documentation quantitative.

Il faut rappeler aussi que la revue à mi-parcours de l'UNDAF 2012 – 2016 qui ressemble davantage à une évaluation à mi-parcours³ ne s'est achevée qu'en novembre 2014, moins d'une année de la date de l'évaluation finale indépendante du même document. La conséquence est que les recommandations de cet exercice (revue à mi-parcours) n'ont pu être prises en compte que partiellement avant que ne débute l'exercice d'évaluation finale indépendante. Il est par conséquent fort à craindre que les constats et/ou recommandations soient identiques par endroit et que les réalisations n'aient évolué ou que les données du quatrième trimestre 2014 et du premier semestre 2015 ne soient disponibles, ce qui rendrait les analyses difficiles. En termes de mitigation, à cet égard, il n'y a pas eu d'autres alternatives que l'exploitation de documents disponibles et les échanges avec les différents groupes d'effets, les groupes thématiques et le groupe de travail Suivi et Evaluation ainsi que quelques partenaires à Rabat.

2.5. Calendrier de la mission

La mission a débuté début septembre par la revue documentaire et la rédaction du rapport initial, rapport méthodologique. Il s'en est suivi la mission au Maroc qui s'est déroulée en septembre - octobre 2015. Les différentes séquences ont été menées concurremment : **i)** la revue documentaire initiale et la finalisation de la méthodologie ; **ii)** la collecte de données primaires (entretiens), **iii)** le dépouillement de l'information collectée et **iv)** l'élaboration du rapport. La mission a démarré par un briefing à deux niveaux : opérationnel, d'abord, avec le bureau du coordonnateur résident ; stratégique, ensuite, avec les groupes d'effets, les groupes thématiques et le groupe de travail Suivi et Évaluation. Ces rencontres ont permis au SNU de préciser ses attentes, et aux évaluateurs de partager leur méthodologie mais aussi d'avoir les documents qui ont été très utiles pour le déroulement de la mission d'évaluation. Enfin une séance de débriefing qui a permis à l'équipe d'évaluation de restituer ses conclusions intermédiaires et de recueillir le premier feedback du commanditaire.

³ Une **évaluation** implique un processus qui respecte les normes de qualité de l'évaluation. Normalement il y a un protocole qui assure la rigueur méthodologique et une impartialité du jugement. On analyse la situation à la lumière des critères - pertinence, durabilité, cohérence, connectivité, efficacité, efficience, économie. Le jugement porte sur l'atteinte des résultats espérés, la réponse à la problématique, la satisfaction des parties prenantes, efficacité et efficience de l'intervention.

Une **revue** peut être un examen complet ou partiel. Une revue peut impliquer un constat descriptif et pas analytique. Habituellement on fait une revue pour préparer un rapport de progrès. L'emphasis porte souvent sur les aspects opérationnels.

Pour plusieurs praticiens de l'évaluation, une évaluation est une revue plus compréhensive et plus approfondie.

III. Contexte national et international de la formulation et de la mise en œuvre de l'UNDAF

L'identification des principaux défis de développement pour le Maroc s'inscrit dans un contexte régional tumultueux depuis 2011 où les pays arabes sont secoués par deux forces contradictoires : d'un côté, l'aspiration à la démocratisation de l'État qui a connu son paroxysme dans les « révolutions » tunisienne et égyptienne (entre 2011 et 2013) caractérisées de « Printemps arabes », et de l'autre côté, les violences d'origines variables et diverses y compris confessionnelles en Syrie, en Libye et au Yémen, et l'émergence puis l'expansion de « l'Organisation de l'État Islamique » à partir de l'Irak.

Ce contexte d'instabilité et de violence a des conséquences dramatiques en termes de violations des droits de l'Homme (d'abord sur le droit à la vie), de pauvreté et de santé des populations. Il a également provoqué une crise de réfugiés sans précédent depuis la seconde guerre mondiale liée principalement aux conflits syrien, libyen et yéménite.

Les craintes suscitées par l'éruption de la violence dans la région ne signifient pas que les sociétés arabes ne veulent plus de changement démocratique. Elles le souhaitent plutôt dans la stabilité et la préservation de la paix civile. Ce désir de stabilité, particulièrement fort au Maroc, est notamment apparu comme une préoccupation majeure lors des consultations pour la formulation des objectifs de développement durable pour l'agenda post-2015.

Dans ce contexte régional d'instabilité, le Maroc a réussi à maintenir un équilibre entre préservation de l'ordre et de la paix civile d'une part, et d'autre part, un changement politique graduel avec la révision constitutionnelle de 2011 qui renforce la démocratisation de l'État. Ce processus de démocratisation se reflète dans le renforcement des pouvoirs du Parlement et un nouveau partage du pouvoir renforçant le rôle du gouvernement, disposant de prérogatives importantes. Ces changements sont de nature à renforcer la gouvernance démocratique avec l'accroissement de la sphère soumise à la responsabilité politique et le développement des mécanismes d'articulation entre les demandes de la société et l'État. Les élections législatives de novembre 2011 ont donné forme à la nouvelle configuration institutionnelle avec la constitution d'un gouvernement de coalition dirigé par le Parti de la Justice et du Développement.

Ces changements constitutionnels et politiques s'inscrivent dans la lignée des réformes engagées par le Maroc depuis la fin des années 1990 sous la forme de la libéralisation politique ouvrant la voie à la mise en place d'une justice transitionnelle pilotée par l'Instance Équité et Réconciliation en 2004, ou encore au projet de régionalisation avancée en 2010. Cette trajectoire d'ouverture politique a également été l'occasion d'initier des réformes sociales, notamment l'adoption d'un nouveau Code de la Famille en 2004 qui a été un changement normatif décisif en matière de réduction des inégalités de genre. L'un des principaux enjeux pour le Maroc est donc de préserver la démocratisation dans la stabilité, ce qui revient à maintenir la paix civile tout en consolidant les progrès réalisés en matière de droits et de libertés à travers la mise en œuvre des dispositions de la Constitution, le renforcement des contre-pouvoirs institutionnels (Parlement, Justice) et des mécanismes de redevabilité et de transparence. La démocratisation dans la stabilité est également consolidée lorsqu'elle va de pair avec l'appui au développement humain durable et les opportunités offertes par le contexte économique. Les consultations réalisées par le Système des Nations-Unies pour le Maroc concernant l'agenda post-2015 pour le développement ont identifié les thèmes suivants : (i) la jouissance des droits économiques et sociaux comprenant l'accès à une éducation universelle et de qualité, l'accès à des services de santé de qualité, la possibilité d'obtenir un emploi dans le cadre d'une croissance économique durable notamment pour les femmes et les jeunes; (ii) la

gouvernance démocratique et l'État de droit, la participation politique des femmes et le renforcement de la citoyenneté, (iii) l'environnement durable, (iv) la paix et la sécurité, (v) la coopération et le financement du développement.

L'évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2012 - 2016 intervient dans un contexte mondial où l'échéance prévue pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) arrive à son terme, et où les Objectifs de Développement Durable (ODD) pour la prochaine décennie ont été adoptés par la Communauté internationale lors de l'Assemblée Générale des Nations-Unies de septembre 2015⁴. L'exercice national d'identification des principaux défis du développement s'est déroulé en conjonction avec l'exercice global de formulation des ODD, et s'appuie en partie sur les consultations nationales réalisées par le Système des Nations-Unies pour l'agenda post-2015. Par ailleurs, cette évaluation se déroule dans un contexte national marqué par la tenue d'élections communales, provinciales et régionales à l'automne 2015, et d'élections parlementaires à l'automne 2016 qui peuvent être de nature à introduire quelques inflexions de politiques publiques.

IV. Contenu du Programme

4.1. Axes stratégiques

Le Bilan Commun de Pays – BCP - de 2010 avait identifié cinq grands défis de développement pour le Maroc : **i)** renforcement de l'éducation de qualité et de la formation, **ii)** réduction des vulnérabilités et des inégalités, **iii)** santé et état nutritionnel de la population, **iv)** consolidation démocratique de la gouvernance démocratique sensible au genre, **v)** protection de l'environnement et prévention des risques.

Les axes stratégiques pour l'UNDAF 2012 – 2016 qui ont été retenus lors de l'atelier de priorisation stratégique tenu à Rabat le 20 octobre 2010 se sont basés sur ces grands défis. Les domaines de coopération retenus à l'issue de cet atelier sont les suivants :

- Le renforcement de la qualité de l'éducation et de la formation
- L'amélioration de la santé et de l'état nutritionnel de la population, dont celle de la mère et de l'enfant
- Le développement socio-économique et la réduction de la vulnérabilité et des inégalités
- La consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre
- La protection de l'environnement, la prévention des catastrophes et la gestion des risques et changement climatique

Les travaux des groupes d'effets (21 octobre au 22 décembre 2010) ont défini les effets de l'UNDAF 2012 – 2016 comme suit :

- **Domaine : Le renforcement de la qualité de l'éducation et de la formation :**
 - **Effet 1 :** Les contraintes et iniquités en matière d'accès et de rétention, de qualité et de gouvernance de l'éducation de base et de formation sont réduites, particulièrement pour les groupes vulnérables tout au long du processus d'apprentissage et de formation.
- **Domaine : L'amélioration de la santé et de l'état nutritionnel de la population, dont celle de la mère et de l'enfant :**

⁴ Document "Transformer notre monde, programme de développement durable d'ici 2030", détaillant les 17 objectifs de développement durable déclinés en 169 cibles

- **Effet 2** : Les populations vulnérables ont un meilleur accès à la prévention, utilisent davantage les services de santé de qualité et jouissent d'un état nutritionnel satisfaisant.
- **Domaine : Le développement socio-économique et la réduction de la vulnérabilité et des inégalités :**
 - **Effet 3** : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/stratégies et programmes de développement économique et social.
- **Domaine : La consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre :**
 - **Effet 4** : Les partenaires institutionnels et de la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensibles au genre pour la mise en œuvre d'un développement humain, intégré, équitable et durable.
- **Domaine : La protection de l'environnement, la prévention des catastrophes et la gestion des risques et changement climatique »**
 - **Effet 5** : Les principes de la « Charte Nationale de l'environnement et du développement durable » sont mis en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement, d'adaptation aux changements climatiques et de gestion des risques et en renforçant la convergence territoriale dans les zones et pour les populations les plus vulnérables, avec une attention particulière au genre.

4.2. Programmation budgétaire

Le budget indicatif de l'UNDAF était de US\$ 147.732.000 pour les cinq effets. Les ressources disponibles étaient, pour l'ensemble des agences pour la période d'exécution de l'UNDAF, estimées à US\$ 76.979.500 dont une partie importante accordée par le FIDA au Gouvernement du Maroc à titre de prêt. La somme indicative de US\$ 70.752.500 devrait être mobilisée par les agences des Nations Unies.

Effets	Budget disponible	Ressources à mobiliser	Budget total estimé
Effet 1 : EDUCATION	US\$ 2.056.750	US\$ 8.200.000	US\$ 10.256.750
Effet 2 : SANTE	US\$ 11.656.750	US\$ 11.600.000	US\$ 23.256.750
Effet 3 : DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE	US\$ 46.242.000	US\$ 19.895.500	US\$ 66.137.500
Effet 4 : GOVERNANCE	US\$ 6.084.000	US\$ 14.030.000	US\$ 20.114.000
Effet 5 : ENVIRONNEMENT	US\$ 10.940.000	US\$ 17.027.000	US\$ 27.967.000

Tableau 1 : Budget estimatif de l'UNDAF 2012 - 2016⁵

⁵ Les montants ci-dessus sont des estimations. Les montants réels dépendront de la disponibilité des ressources des Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies, ainsi que des contributions des partenaires de financement ; les budgets disponibles comprennent les ressources propres (assignées/de base) des Agences.

V. Evaluation de la performance

Elle se fera sur la base des cinq critères d'évaluation de l'OCDE-CAD (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact) mais aussi avec, comme principes transversaux, les principes programmatiques des Nations Unies, à savoir l'approche Droits de l'Homme, l'approche Genre, la Durabilité Environnementale, le Renforcement des Capacités et la Gestion Axée sur les Résultats. La matrice d'évaluation en annexe 2 a servi de base d'analyse et regroupe les questions dont les réponses servent à notre analyse.

5.1. Pertinence

La pertinence de l'UNDAF est définie ici par son alignement sur les priorités nationales, les politiques de développement du Maroc, en réponse aux besoins des populations, ainsi que la mesure dans laquelle l'UNDAF a ciblé les groupes les plus vulnérables. Notre analyse va se baser sur trois grands points : la pertinence stratégique par rapport à l'alignement aux priorités nationales de développement, la pertinence par rapport aux principes programmatiques des Nations Unies et la pertinence technique du cadre des résultats.

Le Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) 2012-2016, signé par le Gouvernement du Maroc et les Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies au Maroc, constitue le cadre stratégique de la coopération entre les deux parties qui met en exergue la vision commune et intégrée pour un appui au Maroc, dans l'atteinte de ses priorités nationales de développement. Il définit les domaines et résultats attendus de cette coopération. L'UNDAF s'aligne, à ce titre, sur les priorités nationales, notamment sur les stratégies sectorielles identifiées par les Agences des Nations Unies, en étroite collaboration avec la partie nationale marocaine, Gouvernement et la Société civile. Il répond également aux engagements internationaux du Maroc, notamment ceux de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et ceux portant sur les droits humains.

Le Bilan Commun Pays - BCP de 2010 avait identifié conjointement avec les partenaires nationaux, y compris la Société civile, cinq domaines de coopération ou cinq grands défis de développement pour le Maroc :

- (i) renforcement de l'éducation de qualité et de la formation,
- (ii) réduction des vulnérabilités et des inégalités,
- (iii) santé et état nutritionnel de la population,
- (iv) consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre,
- (v) protection de l'environnement et prévention des risques.

Ces domaines découlent des priorités nationales et ont servi de base à la définition des cinq effets qui ciblent les populations nécessitant une attention particulière, c'est-à-dire les enfants, les jeunes, les femmes, les populations rurales et péri urbaines. Les défis identifiés dans le CCA ont tous été pris en compte dans l'UNDAF 2012 – 2016.

Il convient aussi de noter que l'UNDAF et le PAC, qui en découle, ont été suffisamment flexibles pour répondre et s'adapter aux nouveaux défis pendant le cycle 2012 – 2016, tels que ceux relatifs à la migration.

Les paragraphes qui suivent abordent plus en détail la pertinence stratégique, celle par rapport aux principes programmatiques des Nations Unies et celle technique du cadre des résultats.

5.1.1 Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays

L'UNDAF est en ligne avec les plans et stratégies de développement du Royaume du Maroc, qu'il s'agisse des instruments internationaux auxquels le Gouvernement marocain a souscrit, comme les Objectifs du Millénaire pour le Développement, ou encore des cadres de programmation qui les opérationnalisent dans les politiques nationales et sectorielles.

Le Gouvernement du Maroc est engagé dans un vaste programme de réformes structurelles des politiques sociales, économiques et environnementales, dont l'objectif primordial est d'assurer la durabilité du développement humain et des ressources naturelles. Ce processus de réformes est à la mesure des enjeux et des défis du développement du Maroc et des importantes transitions sociétales, démographiques et économiques en cours. Les réformes institutionnelles visent à consolider l'Etat de droit, à renforcer la participation de tous les citoyens aux processus de développement et à poursuivre, dans une perspective d'équité et d'égalité, la réduction des disparités qui peuvent persister entre hommes et femmes, filles et garçons selon les milieux et les régions. Ces réformes en cours se trouvent confortées par deux chantiers majeurs annoncés en mars 2011 :

- **Le premier**, la régionalisation avancée, réorganisant le découpage administratif du territoire, conférant à la région la place qui lui échoit dans la Constitution et ce, dans le cadre de l'unité de l'Etat, de la Nation et du territoire et conformément aux exigences d'équilibre et de solidarité nationale entre et avec les régions, et élargissant les pouvoirs d'exécution des présidents des conseils régionaux ;
- **Le second** porte sur une refonte de la Constitution du pays dans une perspective de consécration de la pluralité de l'identité marocaine unie et riche de la diversité de ses affluents, d'élargissement du champ des libertés individuelles et collectives et la garantie de leur exercice, de consolidation du principe de séparation et d'équilibre des pouvoirs, le renforcement des organes et outils constitutionnels d'encadrement des citoyens, à travers notamment la consolidation du rôle des partis politiques dans le cadre d'un pluralisme effectif et la constitutionnalisation des instances en charge de la bonne gouvernance, des droits de l'Homme et de la protection des libertés.

Objet d'une résolution de l'Assemblée Générale des Nations Unies adoptée le 08 septembre 2000 sous le nom de « *Déclaration du Millénaire* », les Objectifs du Millénaire pour le Développement – OMD – procèdent d'une vision consensuelle du développement projetée à l'horizon 2015. Le Gouvernement du Maroc y a souscrit, à l'instar de la communauté internationale. Les huit objectifs sont rappelés dans la première colonne du tableau ci-dessous :

N°	Contenus clés des Référentiels stratégiques de l'UNDAF		
	OMD	Politique nationale et politiques sectorielles	Contributions correspondantes projetées de l'UNDAF (Effet)
1	Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim	Le développement socio-économique et la réduction de la vulnérabilité et des inégalités	Effet 3 : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/stratégies et programmes de développement économique et social
2	Education primaire pour tous	Le renforcement de la qualité de l'éducation et de la formation	Effet 1 : Les contraintes et iniquités en matière d'accès et de rétention, de qualité et de gouvernance de l'éducation de base et de formation sont réduites, particulièrement pour les groupes vulnérables tout au long du processus

			d'apprentissage et de formation.
3	Egalité des sexes et promotion de l'autonomie des femmes	Renforcement du capital humain à travers notamment la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes	Effet 3 : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/stratégies et programmes de développement économique et social
4	Réduction de la mortalité des enfants de moins de 5 ans	L'amélioration de la santé et de l'état nutritionnel de la population, dont celle de la mère et de l'enfant	Effet 2 : Les populations vulnérables ont un meilleur accès à la prévention, utilisent davantage les services de santé de qualité et jouissent d'un état nutritionnel satisfaisant.
5	Amélioration de la santé maternelle	L'amélioration de la santé et de l'état nutritionnel de la population, dont celle de la mère et de l'enfant (L'amélioration de la santé et de l'état nutritionnel de la population, dont celle de la mère et de l'enfant)	Effet 2 : Les populations vulnérables ont un meilleur accès à la prévention, utilisent davantage les services de santé de qualité et jouissent d'un état nutritionnel satisfaisant.
6	Combat contre le VIH/Sida, le paludisme et les autres maladies	L'amélioration de la santé et de l'état nutritionnel de la population, dont celle de la mère et de l'enfant (Renforcement du capital humain à travers notamment la maîtrise de la prévalence du VIH/SIDA).	Effet 2 : Les populations vulnérables ont un meilleur accès à la prévention, utilisent davantage les services de santé de qualité et jouissent d'un état nutritionnel satisfaisant. Effet 3 : Les populations vulnérables ont un meilleur accès à la prévention, utilisent davantage les services de santé de qualité et jouissent d'un état nutritionnel satisfaisant.
7	Environnement durable	La protection de l'environnement, la prévention des catastrophes et la gestion des risques et changement climatique (Développement équilibré et durable de l'espace national à travers notamment le renforcement de la conscience environnementale, la protection de l'environnement et la valorisation des ressources naturelles)	Effet 5 : Les principes de la « Charte Nationale de l'environnement et du développement durable » sont mis en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement, d'adaptation aux changements climatiques et de gestion des risques et en renforçant la convergence territoriale dans les zones et pour les populations les plus vulnérables, avec une attention particulière au genre
8	Partenariat mondial pour le Développement	La consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre (Promotion de la bonne gouvernance à tous les niveaux à travers notamment (i) la reconstruction d'une administration moderne et efficace au service du développement, (ii) la promotion d'une culture de transparence dans la gestion des affaires publiques, du dialogue social et du développement participatif	Effet 4 : Les partenaires institutionnels et de la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensibles au genre pour la mise en œuvre d'un développement humain, intégré, équitable et durable.

Tableau 2 : Contenus clés des Référentiels stratégiques de l'UNDAF

- **L'effet 1** de l'UNDAF (**Education**) cible spécifiquement l'ODD 2, tout en ayant une résonnance, ne serait-ce, qu'indirecte sur les ODD 3 et 8.

- **L'Effet 2 (Santé)** concourt spécifiquement à la réalisation des OMD 4, 5 et 6, tout en ayant, *in fine*, une valeur ajoutée sur la lutte contre la pauvreté (OMD 1).
- **L'Effet 3 (Développement socio-économique et réduction de la vulnérabilité et des inégalités)**, sans correspondre littéralement à un OMD spécifique, n'en traverse pas moins les huit OMD pour lesquels il constitue une dimension transversale.
- **L'effet 4 (Consolidation de la gouvernance)**, dimension transversale, concourt à l'OMD 8.
- **L'effet 5 (Environnement et Développement durable)** concourt à l'OMD 7. Il constitue aussi une dimension transversale des 4 premiers effets.

Les thématiques de développement contenues dans la politique nationale et celles sectorielles ont été, de manière à la fois spécifique et solidaire, des points d'ancrage de choix pour les cinq effets de l'UNDAF qui ont ciblé les populations nécessitant une attention particulière à savoir les jeunes, les femmes, les personnes à besoins spécifiques, les populations rurales et périurbaines, les migrants et les réfugiés etc.

L'alignement stratégique de l'UNDAF sur les documents de programmation du Maroc est également acté par le caractère participatif de son processus d'élaboration, dans lequel la partie nationale, c'est-à-dire le Gouvernement, la société civile et le secteur privé etc. ont assumé un rôle important, depuis les phases de diagnostic, de conception jusqu'à la finalisation du document et la mise en œuvre de l'UNDAF. La partie nationale a pris part au Bilan Commun de Pays, à l'atelier de planification stratégique au cours duquel les cinq effets de l'UNDAF ont été validés et à toutes les revues semi-annuelles et annuelles des différents programmes d'agences contributrices de l'UNDAF, aux revues annuelles de l'UNDAF, aux diverses revues et/ou évaluations, de même que le SNU participe dûment au côté du gouvernement aux revues des politiques nationales et sectorielles. Bâtie sur ces diagnostics conjoints, la programmation de l'UNDAF a, elle aussi, pleinement mobilisé, aux côtés du SNU et d'autres PTF, la partie nationale, sous le leadership du Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération, avec la participation des départements sectoriels (dans les spécialisations qui les concernent), et de la société civile marocaine.

5.1.2. Pertinence par rapport aux principes de programmation des Nations Unies

Les principes de programmation des Nations Unies ont-ils été pris en compte dans la conception, la planification et la mise en œuvre de l'UNDAF ?

Tous les effets et les produits de l'UNDAF ont été libellés en ayant les cinq principes programmatiques des NU en toile de fonds. Même si l'on peut dire, à la première lecture de la matrice des résultats, qu'il y a quelques faiblesses relativement à la Gestion Axée sur les Résultats, on note les efforts importants qui ont été faits pour que les principes et exigences de la GAR soient mieux compris et opérationnalisés. Plusieurs formations sur ce principe fondamental pour la conception et la gestion des projets/programmes et politiques publiques portent progressivement ses fruits. Les différents amendements ou adaptation des effets et surtout des produits et des indicateurs dans la phase de mise en œuvre de l'UNDAF témoignent d'un souci constant d'être en phase avec les principes programmatiques des NU et surtout avec la GAR. L'essentiel du travail des groupes d'effets (Outcome Group) et des groupes thématiques concourt à la prise en compte effective de ces principes programmatiques. Néanmoins, on peut remarquer que le libellé de quelques effets mérite une révision, déjà indiqué dans la revue à mi-parcours de l'UNDAF 2012 – 2016. Mêmes remarques pour le libellé des indicateurs qui devront être aussi améliorés. De plus les indicateurs qui n'ont pas de situation de référence ne permettent pas une analyse efficace de l'atteinte ou non de l'indicateur et les cibles que les groupes d'effet nous ont communiqué souffrent par endroit d'objectivité.

En ce qui concerne les principes de l'unité d'action prônée dans la doctrine « One UN, **(i)** un même leader, **(ii)** un même budget, **(iii)** un même programme, et **(iv)** un même bureau, nous avons noté que, sans toutefois avoir formellement adhéré et adopté les principes de l'approche « Tous unis dans l'action » (ou « Delivering as One » en anglais - DaO), quelques outils de cette approche ont été adoptés par les Nations Unies au Maroc en étroite collaboration avec le Gouvernement. Le « dynamisme et l'engagement des Groupes d'effets et Groupes thématiques ont permis, en 2013, une nette avancée en matière de programmation conjointe par les Agences des Nations Unies »⁶

Le tableau de correspondance ci-dessous montre qu'au moins, les principes ou outils de l'approche « Tous unis dans l'action » relatifs à l'unité de leadership, de programme et de budget, connaissent un début dans l'UNDAF 2012 - 2016.

N°	Principes d'actions invoqués par l'UNDAF	Principes de « One UN »
1.	« Apporter une réponse cohérente du SNU aux priorités nationales de développement et aux politiques et stratégies sectorielles en identifiant des domaines de coopération entre les NU et le gouvernement marocain »	▪ Un même leader ▪ Un même programme
2.	« Utiliser les leçons apprises de l'analyse pays, notamment les écarts de capacités des détenteurs de droits et des débiteurs d'obligations »	
3.	« Avoir des effets clairement identifiés et des produits à la hauteur des possibilités du SNU au Maroc »	▪ Un même programme ▪ Un même budget
4.	« S'engager à mettre en place des programmes conjoints utilisant, tous les services et expertises du SNU au Maroc »	▪ Un même programme
5.	« Garder le souci d'harmoniser les interventions du SNU avec celles des autres partenaires nationaux et internationaux en vue de dégager le maximum de synergies et de complémentarités »	▪ Un même programme

En résumé, la pertinence, vue par rapport aux principes programmatiques des Nations Unies semble très bonne. D'un côté, les thématiques transversales inter agences ont fait l'objet de groupes thématiques comme par exemple ceux relatifs au Sida, à la Migration, aux jeunes, au Genre.

Mais la forte recommandation qui ressort est la poursuite et même l'intensification des formations sur les cinq principes programmatiques et surtout sur la GAR (même si est en cours)

5.1.3. Pertinence technique du cadre de résultats

Le cadre des résultats décline, pour l'UNDAF 2012-2016, une grappe de cinq (5) Effets, qui s'inscrivent parfaitement dans l'esprit UNDAF, puisqu'il pose déjà, dans la matrice des résultats, le principe de la programmation conjointe, en regroupant différentes agences autour d'un même effet. En ligne avec l'analyse du Bilan Commun de Pays de 2010 et l'UNDAF 2012-2016, le Plan d'Action Commun – PAC - est structuré, en étroite collaboration avec les partenaires nationaux, selon les cinq domaines de coopération identifiés qui constituent les Effets attendus (« Outcomes ») du cycle de coopération 2012-2016 .

Le Plan d'Action Commun – PAC -, les axes principaux d'intervention des Agences en collaboration avec la partie nationale, c'est-à-dire, Gouvernement marocain, société civile, secteur privé et les produits à réaliser avec l'appui des Nations Unies, soit au total 24 produits et 120 principaux axes d'intervention pour le quinquennat 2012 – 2016 sont en adéquation avec les effets identifiés. Il faut

⁶ Rapport annuel 2013 (revue annuelle 2013)

toutefois signaler que le libellé de quelques effets et produits nécessite davantage de clarté et de précision. A titre d'exemples :

- Produit 1.2 : Les curricula, les pratiques pédagogiques et le matériel didactique sont **améliorés** (*ambition qui peut être mis plutôt au niveau de l'effet*)
- Produit 2.5 : L'appui aux réformes du système de santé notamment le processus de la régionalisation selon les principes de l'équité et de la bonne gouvernance est **assuré**.
- Produit 3.2. Les capacités organisationnelles et institutionnelles et de participation des OSC, ciblant les populations vulnérables dans les médinas, les zones rurales et périurbaines, **sont accrues**.
- Produit 5.1: Les principaux acteurs **sont appuyés** pour mettre en cohérence les stratégies nationales et sectorielles avec la charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD) : ce produit n'est pas SMART dans la mesure où on ne sait pas avec précision ce que l'on entend par « appuyés »
- Produit 5.4: les capacités des acteurs clés pour l'accès au fonds sont **renforcées** pour accompagner l'opérationnalisation de la Charte EDD.

Lorsque l'on parcourt la matrice des résultats, on note les faits suivants :

- Utilisation de « renforcer » : produit 1.3. ; 1.4. ; 1.5. ; produit 5.3. ; produit 5.4.
- Utilisation de « appuyer » : produit 2.4. ; 3.5. ; 5.1.
- Utilisation de « assurer » 2.5.
- Utilisation de « promouvoir » : 3.1.
- Utilisation de « accroître » : 3.2. ; 4.1. ; 4.4. ; 4.5.

La compréhension de ces produits n'est pas univoque et par ricochet, les indicateurs, sont, ou bien insuffisants pour mesurer le degré d'atteinte, ou bien mal définis. On se rend aussi compte de la difficulté à trouver des situations de référence etc. En somme, ces produits et les indicateurs y relatifs ne sont pas SMART.

Ce qu'il faut retenir, dans le cadre de la Gestion Axée sur les Résultats, est qu'il est fortement demandé de proscrire les verbes promouvoir (promu), appuyer (appui ou appuyé), assurer (assuré), renforcer (renforcé ou capacité renforcée) des langages de définition des effets et produits. Etant donné que les NU sont entièrement responsables de l'atteinte des produits, une clarté et une concision dans le libellé des résultats (produits) sont obligatoires et prenant aussi en compte la durée de vie de l'UNDAF.

Il faut aussi indiquer que la logique verticale et horizontale de la matrice des résultats a été respectée même si, à plusieurs endroits, des indicateurs n'ont pas situation de référence, ce qui rend difficile l'analyse et que plusieurs produits n'ont pas d'indicateurs ou d'indicateurs suffisants pour mesurer l'atteinte du produit.

La recommandation précédente relative à la poursuite des formations sur la GAR est aussi valable ici.

5.2. Efficacité

L'efficacité est la mesure selon laquelle les résultats de l'action de développement prévus ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Dans quelle mesure les résultats (effets et surtout produits) planifiés ont-ils été atteints ?

L'une des principales contraintes à l'analyse des produits atteints de l'UNDAF 2012-2016, tel qu'il a déjà été souligné dans la revue mi-parcours, est la formulation des effets et des produits, ainsi que la

définition des indicateurs. Une bonne partie de ces derniers ne permet pas un suivi rigoureux de la réalisation des résultats, étant donné qu'ils ne remplissent pas, d'une part, toutes les caractéristiques pour être qualifiés de SMART et que, d'autre part, la situation de référence n'est pas toujours disponible.

Notre méthodologie a pour base non seulement la matrice de résultats mais aussi les tableaux de progrès de tous les effets que les différents Groupes d'Effet (Outcome group) nous ont fournis. Nous avons analysé les résultats atteints en relation avec les indicateurs définis (souvent revus par les groupes Effet et le groupe de travail S/E) et ce, même en absence de situation de référence mais aussi en fonction du nombre de cibles prévues et celles atteintes en fin 2014, n'ayant que très peu d'informations sur le premier semestre 2015. Si par exemple, pour un produit, il est prévu deux (2) cibles et qu'une seule (1) est atteinte, nous considérons que le taux de réalisation est de 50%. D'un autre côté, s'il est prévu six (6) cibles et que douze (12) ont été atteintes, nous disons que le taux de réalisation est de 200%.

Comme indiqué dans le rapport initial, un système de notation des performances assorti d'une échelle de valeurs à trois niveaux : « E » pour élevé, « M » pour moyen et « F-N » pour Faible à Nul a été utilisé pour apprécier l'efficacité des résultats. En amont de chaque attribution de note, les déterminants de celle-ci sont exposés dans le détail, ceux qui sont favorables précédés du signe (+), ceux qui sont défavorables du signe (-), ceux qui procèdent des deux appréciations des signes (+/-) ou (-/+) et ceux pour lesquels l'information n'est pas disponible d'un point d'interrogation (?).

Le tableau et le graphique qui suivent donnent une idée générale du taux de réalisation de chaque effet mais dans les pages qui suivent, nous avons analysé chaque effet et les produits qui contribuent à l'atteinte de cet effet.

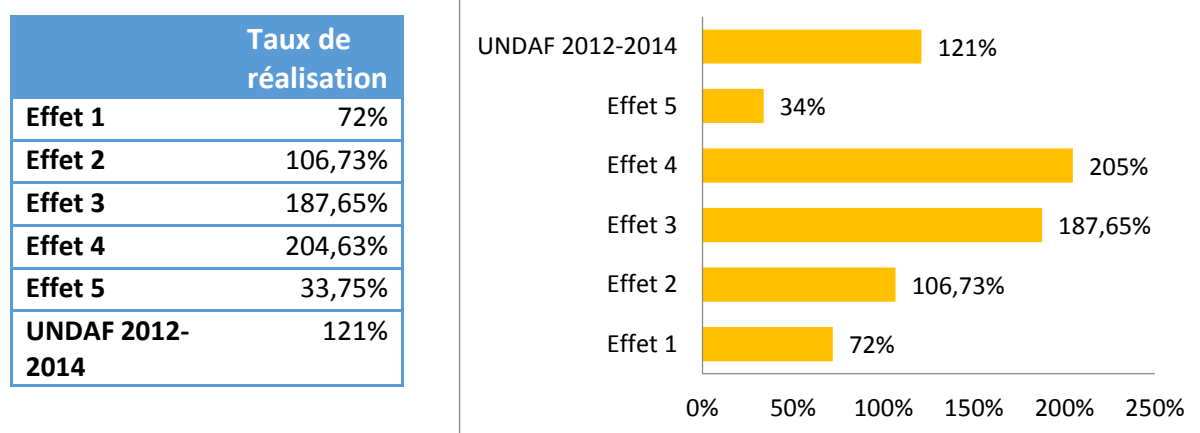


Figure 1 : Progrès réalisés dans la mise en œuvre pour la période 2012-2014

Au vu du graphique, il est aisé de se réjouir du taux de réalisation de l'UNDAF à un an de la fin du cycle. Mis à part l'effet 5 dont le taux de réalisation est de 34% et de l'effet 1 qui est de 72%, tous les autres effets ont dépassé les taux de réalisation fixés au début du cycle.

Dans les pages qui suivent, nous allons voir les taux de réalisation par effet et produit en mettant en exergue les résultats les plus marquants.

5.2.1. Efficacité de l'effet 1

LE RENFORCEMENT DE LA QUALITE DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION

L'effet 1 vient compléter et renforcer les initiatives gouvernementales dans le secteur de l'éducation notamment la mise en œuvre de la Charte Nationale de l'Éducation et de la Formation à travers le programme d'urgence 2009-2012. Il convient de rappeler que depuis mai 2015, l'école marocaine s'est dotée d'une vision stratégique sur la période 2015-2030. Celle-ci a pour finalité la mise en place d'une école nouvelle dont les principaux fondements sont : (i) l'équité et l'égalité des chances, (ii) la qualité pour tous et (iii) la promotion de l'individu et de la société.

Initialement l'effet 1 regroupait cinq (5) produits et seize (16) cibles. Au démarrage de cet exercice d'évaluation finale indépendante, il ne compte que quatre (4) produits et onze (11) cibles. Aucune agence n'ayant des actions visant à la réalisation du produit 1.4, ce dernier a été supprimé. Il convient de rappeler également que tous les projets mis en œuvre par l'UNESCO ne s'intègrent pas aisément dans l'UNDAF 2012-2016. Pour l'UNESCO, cette situation serait due au fait que les cycles programmatiques (8 ans pour la planification stratégique) sont différents de ceux des autres agences mais aussi à la baisse de ses ressources financières. Quant au PAM, la difficulté à s'insérer dans l'UNDAF serait liée à l'absence d'un axe stratégique dans lequel peuvent s'inscrire ses projets.

Produit 1.1 : Les contraintes socioéducatives limitant l'accès et la rétention à une éducation de base de qualité de la population vulnérable sont réduites

Deux indicateurs permettent d'apprécier le progrès vers la réalisation de ce produit : (i) disponibilité de modèle(s) référentiel(s) de l'enseignement préscolaire et (ii) une stratégie régionale à SMD de l'amélioration de l'éducation inclusive est disponible. D'après le cadre de résultat de cet effet, la situation de référence de ces deux indicateurs n'a pas été identifiée, ce qui rend difficile une analyse objective de l'atteinte du produit.

Sur la période 2012-2014, ces deux indicateurs ont été réalisés respectivement à 50% et 70%. Le taux de réalisation du produit 1.1 serait alors de 60% à la fin de 2014 si l'on prend la moyenne des deux pourcentages d'atteinte des cibles. Ce produit pourrait être atteint d'ici l'échéance de l'UNDAF 2012-2016 au 31 décembre 2016 si les efforts se poursuivent.

L'assistance technique des Nations Unies à la partie nationale a consisté en l'élaboration et en l'expérimentation des guides pédagogiques de procédures pour lutter contre l'abandon, détecter les enfants en situation difficile et lutter contre la violence faite aux enfants.

Produit 1.2 : Les curricula, les pratiques pédagogiques et le matériel didactique sont améliorés renforçant et intégrant les approches genre et droit humains

Dans le cadre du produit 1.2, trois (3) indicateurs ont été retenus au lieu de quatre (4) précédemment définis pour suivre le progrès vers sa réalisation. Le taux de réalisation de chacun de ces différents produits sur la période 2012-2014 se présente comme suit :

- Disponibilité de curriculum rénové pour le cycle préscolaire : 70%
- Disponibilité de cadre curriculaire intégrant les approches de droits humains et adapté pour les enfants à besoins spécifiques : 70%
- Disponibilité de dispositifs d'amélioration des pratiques pédagogiques, incluant l'évaluation, pour renforcer la qualité des apprentissages : 70%

L'indicateur : « Disponibilité des programmes et guides pédagogiques pour le préscolaire et pour les enfants aux besoins spécifiques » a été supprimé.

Comme pour le produit 1, la situation de référence des indicateurs du produit 1.2 n'a pas été également renseignée.

Tous les trois indicateurs ont été réalisés à 70% après trois ans de mise en œuvre de l'UNDAF. Le taux de réalisation du produit 1.2 étant de 70%, il est fort probable que ce produit soit atteint à l'échéance de l'UNDAF en 2016.

L'assistance technique des Nations Unies à la partie nationale a permis de réviser les curricula des écoles primaires et secondaires afin qu'ils soient sensibles aux droits de l'enfant et au genre à travers l'analyse de 65 manuels scolaires. Des curricula adaptés aux enfants en situation d'handicap ont été développés et expérimentés.

Produit 1.3 : Les capacités des acteurs clés de l'ENF, de la FP et de l'alphabétisation en matière de gestion, d'amélioration des programmes et d'insertion des bénéficiaires, sont renforcées.

Le progrès vers la réalisation de ce produit est mesuré à partir de quatre (4) indicateurs au lieu de six (6) préalablement définis. La situation des quatre (4) indicateurs sur la période 2012-2014 se présente comme ci-dessous :

- Le dispositif intégré d'orientation est renforcé : 15%
- Nombre d'enfants bénéficiaires des programmes d'Education Non Formelle (ENF) dans au moins trois (3) régions cibles (MarraKech, Souss –Massa-Draa, Oriental) : non renseigné
- Nombres de bénéficiaires de l'ENF insérés dans l'éducation formelle ou dans la FP : 28 334
- Disponibilité d'un système de gestion des programmes d'alphabétisation : non renseigné

Les indicateurs : (i) Nombre d'animateurs de l'Education Non Formelle (ENF) formés en matière de pédagogie et (ii) Disponibilité d'un programme d'alphabétisation spécifique aux jeunes ont été annulés.

La situation de référence de ces indicateurs n'a pas non plus été renseignée comme c'est le cas des premiers produits ci-dessus. Les valeurs cibles au 31 décembre 2014 des indicateurs 2 et 4 n'ont pas non plus été renseignées.

Le taux de réalisation de l'indicateur 1 est très faible, 15% après plus de trois ans de mise en œuvre de l'UNDAF. Par contre, le taux de réalisation de l'indicateur 3 est atteint et même dépassé ; la valeur cible fixée pour cet indicateur étant de 28 000. Cet indicateur sera atteint à l'échéance de l'UNDAF au 31 décembre 2016 si les efforts se poursuivent. La valeur finale étant de 30 000.

En considérant que les deux indicateurs renseignés, le taux de réalisation de ce produit est de 58%. Ce taux pourrait être plus élevé ou plus bas si les deux autres indicateurs étaient renseignés.

L'assistance technique des Nations Unies a permis au MEN d'améliorer le référentiel de qualité ENF ainsi que les mécanismes d'orientation entre le système scolaire, de l'éducation non formelle, de l'alphabétisation et de la formation professionnelle. La généralisation de ce référentiel est en cours dans les écoles de deuxième chance, nouvelle génération. Cette assistance technique des Nations Unies a permis au MEN de mettre à la disposition des professionnels de ces trois secteurs : agriculture, pêche et artisanat, un manuel d'alphabétisation fonctionnelle qui diffuse les bonnes pratiques. Enfin, la direction de l'alphabétisation a été transformée en Agence nationale et un référentiel de suivi par le MEN a été mis en place.

Produit 1.5 : Le système de planification, d'information, de suivi et d'évaluation du secteur d'éducation et de la formation (y compris le système d'information) est renforcé, de manière à rendre disponible des informations sur les enfants et les jeunes, notamment les plus vulnérables.

Le produit 1.5 est devenu 1.4 après suppression du produit 1.4. : Les capacités des acteurs clés en matière d'élaboration et de la mise en œuvre du projet d'établissement, ainsi que la promotion de l'ouverture de l'établissement scolaire sur son environnement, sont renforcées.

Comme son nom l'indique, ce produit contribue à l'amélioration de la gouvernance du système éducatif. Deux (2) indicateurs permettent d'apprécier les progrès réalisés vers l'atteinte de ce produit au lieu de trois (3) préalablement retenus.

La situation de ces indicateurs sur la période 2012-2014 se présente comme suit :

- Nombre de commune ayant mis en œuvre un système de suivi/évaluation du secteur éducatif au niveau local (INSAF) : 6
- Disponibilité d'outils d'aide à la planification aux niveaux central et décentralisé : Atteint

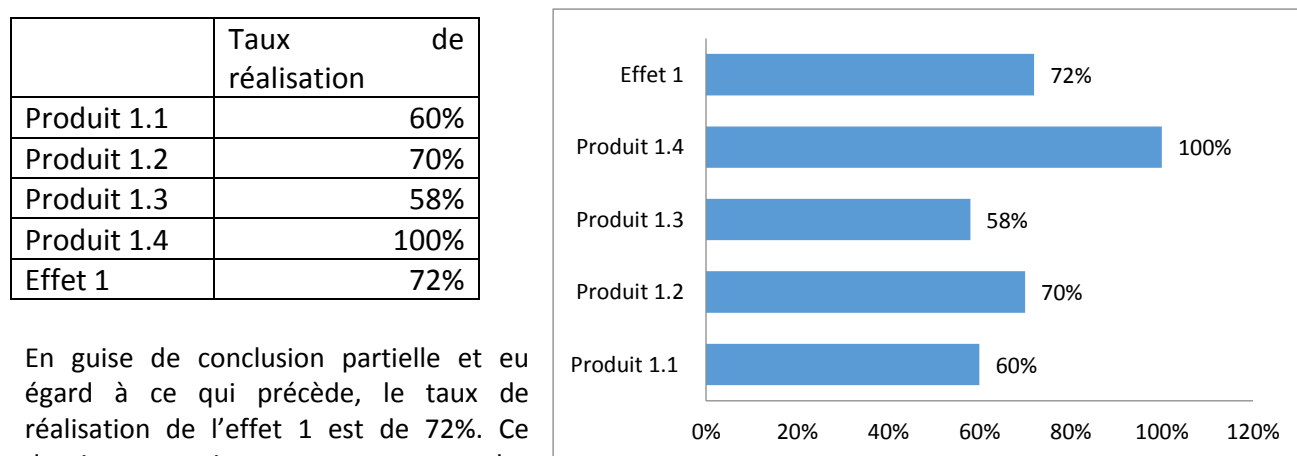
L'indicateur : disponibilité d'un système d'information qui tient en compte des dimensions des enfants/jeunes vulnérables a été supprimé.

Le taux de réalisation des deux indicateurs est de 100%. Le produit 1.4 est donc entièrement réalisé avant l'échéance de l'UNDAF 2012-2016.

L'assistance des Nations Unies a contribué à renforcer les capacités du MEN grâce à la mise en place au niveau local d'un système de suivi et d'évaluation de l'accès et la rétention scolaire des enfants les plus vulnérables et des mécanismes de coordination avec les systèmes de suivi et planification aux niveaux provincial, régional et central. Elle a également permis de mettre en place le système de suivi des compétences scolaires et sa généralisation, de renforcer les capacités nationales en matière d'équité éducative et de lancer les dispositifs d'orientation et de préparation à l'insertion en faveur des adolescents et jeunes les plus vulnérables.

Malgré ces progrès vers la réalisation de ce produit, la suppression de l'indicateur « disponibilité d'un système d'information qui tient en compte des dimensions des enfants/jeunes vulnérables » pose un problème : comment mesurer l'amélioration de la situation en termes d'accès et de rétention à l'école de ce groupe spécifique de populations ?

Figure 2 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 1



En guise de conclusion partielle et eu égard à ce qui précède, le taux de réalisation de l'effet 1 est de 72%. Ce dernier ne tient compte que des informations disponibles. Ce taux de réalisation est élevé sur la période 2012-2014. L'effet 1 devrait être atteint d'ici fin 2016, échéance de l'UNDAF 2012-2016, si les efforts sont poursuivis. Toutefois, il convient de souligner que certaines actions sont réalisées à titre pilote. Par exemple, la mise en

œuvre d'un système de suivi et d'évaluation du secteur de l'éducation au niveau local ne concerne que six (6) communes sur les 1500 que compte le Royaume du Maroc. La mise à l'échelle de ces actions constitue aussi une étape importante pour garantir à tous l'accès à une éducation de qualité.

L'absence d'une situation de référence pour la plupart des indicateurs des produits ne permet pas d'apprécier la contribution réelle de l'effet 1 à l'amélioration du système éducatif en termes d'accès, d'équité et de rétention des populations à besoins spécifiques mais également en matière de gouvernance. Les appuis des agences des Nations Unies ont consisté, en grande partie, en l'accompagnement de la partie nationale pour élaborer et expérimenter des outils d'amélioration de l'accès, de l'équité et du genre. Les guides pédagogiques ont été élaborés et mis à la disposition des structures éducatives nationales pour lutter contre l'abandon des enfants, détecter les enfants en situation difficile, les enfants victimes de la violence. En matière d'amélioration de la gouvernance du système éducatif, un système de suivi de l'équité a été mis en place et expérimenté dans trois régions. La lutte contre la violence dans les établissements scolaires est devenue un axe principal du MEN. Toujours en matière de réalisation des droits humains, des curricula du préscolaire, du secondaire et des curricula pour les enfants en situation d'handicap ont été revus et intègrent les droits humains, l'éducation citoyenne. Ces curricula ont été expérimentés dans trois régions : Agadir, Marrakech et Oujda

Valeur ajoutée de l'UNDAF dans le secteur de l'éducation

La mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2014 dans le secteur de l'éducation a contribué à l'appropriation par les cadres du MEN des problèmes de l'équité, de violation des droits de l'enfant dans les écoles et de permettre au MEN de se doter des outils pour éliminer les pratiques discriminatoires envers les filles et les personnes en situation de handicap. Elle a permis également à la partie nationale, à travers la réalisation de plusieurs études, de générer des connaissances et informations sur le genre et les droits des enfants. Enfin, la mise en œuvre de l'UNDAF a amélioré la qualité de l'éducation grâce à l'amélioration du référentiel de qualité ENF ainsi que les mécanismes d'orientation entre le système scolaire, de l'éducation non formelle, de l'alphabétisation et de la formation professionnelle.

5.2.2. Efficacité de l'effet 2

AMELIORATION DE LA SANTE ET DE L'ETAT NUTRITIONNEL

Avec l'avènement de la nouvelle constitution de juillet 2011, le droit à la santé se retrouve au rang de droit constitutionnel au même titre que le droit à l'éducation, au logement et à l'emploi. Cette réforme constitutionnelle a amené le ministère de la Santé à intégrer de nouvelles approches dans la stratégie sectorielle de santé⁷ : l'approche droits de l'Homme et l'approche démocratie sanitaire. Ces deux nouvelles approches mobilisent désormais le Gouvernement du Maroc autour des engagements internationaux (déclaration universelle des droits de l'Homme, convention relative aux droits de l'enfant, Déclaration du Millénaire pour le Développement, etc.) auxquels il a souscrits. Le Maroc s'est doté également d'autres stratégies dans le secteur de la santé notamment le plan stratégique national de lutte contre le VIH-SIDA qui vise l'atteinte des trois zéros (zéro nouvelle infection, zéro décès et zéro discrimination liée au sida) et assurer l'accès universel à la prévention,

⁷ La stratégie sectorielle de santé 2012-2016 s'articule autour de 7 axes stratégiques : (i) l'amélioration de l'accès aux soins et de l'organisation des services, (ii) le renforcement de la santé de la mère et de l'enfant, (iii) la promotion de la santé des populations à besoins spécifiques, (iv) le renforcement de la surveillance épidémiologique et développement des vigilances sanitaires, (v) le développement du contrôle des maladies non transmissibles, (vi) le développement et maîtrise des ressources stratégiques de la santé et (vii) l'amélioration de la gouvernance du système de santé.

aux soins et à l'appui des personnes vivant avec le VIH et le programme d'urgence d'accélération de l'atteinte des OMD 4 et 5.

L'effet 2 regroupe 5 produits et 18 cibles. Il n'y a pas eu de changement notable au moment de l'évaluation ; seule la cible 4 du produit 1 a été supprimée.

Dans le cadre de la réalisation des produits concourant à l'atteinte de cet effet, les trois agences des Nations Unies (OMS, UNICEF et UNFPA) ont élaboré un plan d'action conjoint 2013-2015 pour appuyer le Gouvernement dans l'accélération de l'atteinte des OMD 4 et 5. Ce plan d'action cible prioritairement les neuf (9) régions à faible couverture en matière de santé de la mère et de l'enfant.

Produit 2.1 : Les stratégies et les plans nationaux visant la réduction de la mortalité, de la morbidité maternelle et périnatale et l'accès universel à la SSR sont mis en œuvre et régulièrement revus selon une approche droits humains et inclusive de la société civile.

Les progrès vers l'atteinte de ce produit sont mesurés grâce à trois indicateurs. La situation de ces indicateurs sur la période 2012-2014 se présente comme ci-dessous :

- Proportion de professionnels de santé formés sur les soins Néonatales par profil (Pédiatre, MG, SF) : 71,03%
- Proportion des structures d'accouchement publiques certifiées SOUB selon les normes et standards nationaux : 102% (2012 et 2014)
- Proportion d'accouchements de provenance rurale dans les structures de santé publique : 152,9% (2012-2013)

En dehors de l'indicateur 1, la situation de référence des deux autres indicateurs a été renseignée. La valeur cible des indicateurs 2 et 3 n'a pas été renseignée respectivement en 2013 et en 2014. La valeur cible attendue⁸ sur la période 2012-2014 pour les trois indicateurs est de : 100% pour l'indicateur 1, 156% pour l'indicateur 2 et 225,1% pour l'indicateur 3. Ces valeurs cibles sont supérieures aux valeurs finales qui sont respectivement de 81,1%, 80% et 80%. La valeur cible de l'indicateur 2 en 2012 et 2014 est respectivement de 104% et celle de l'indicateur 3 est de 148,6% sur la période 2012-2013.

L'analyse des données ci-dessus montre que la cible attendue des indicateurs 1 et 2 n'est pas atteinte alors que celle de l'indicateur 3 est atteinte et même dépassée.

Eu égard à ce qui précède, le produit 2.1 est réalisé à 108,6% au 31 décembre 2014.

L'assistance technique des Nations Unies a permis au Ministère de la Santé de se doter d'un cadre de la redevabilité de la santé de la mère et de l'enfant, de réviser le système d'évaluation des besoins et monitoring des soins obstétricaux et néonatales d'urgence et de doter les neuf (9) régions sous couvertes en matière de santé maternelle et infantile d'une stratégie de prise en charge de la mère et de l'enfant. Elle a également permis d'auditer les maisons d'accouchement et l'extension du service d'aide médicale d'urgence obstétricale dans 20 nouvelles zones d'accès difficiles et sous-couvertes en milieu rural. La prise en compte de l'équité comme un des déterminants sociaux de la santé est en expérimentation dans deux régions (Souss-Massa-Draa et Marrakech-Tensift-El-Haous). Enfin, les Nations Unies ont accompagné le Ministère de la Santé dans l'amélioration des services de

⁸ Pour l'indicateur 1 : moyenne des valeurs attendues des trois cibles sur 2012-2014 (14%+ 28%+42% + 16+32+48 + 20+40+60)/3, indicateur 2 : somme des valeurs attendues sur 2012-2014 (42%+52%+62%) et indicateur 3 : somme des valeurs attendues sur 2012-2013 (73,5%+75,1%)

soins de santé sexuelle et reproductive en complétant l'offre en contraceptif et en renforçant les capacités des instituts de formation.

A deux ans de l'échéance de l'UNDAF 2012-2016, le produit 2.1 est entièrement réalisé et même dépassé. Ce taux de réalisation élevé ne traduit pas la situation réelle de ce produit. En effet, aucun indicateur n'a été retenu pour mesurer l'accès et l'équité de la population vulnérable aux soins néonataux et à la SSR mais également les progrès vers la réduction de la mortalité, de la morbidité maternelle et périnatale. Les valeurs cibles des indicateurs disponibles renseignés sont partielles ; ce qui peut fausser les bases de calcul du taux de réalisation de ces indicateurs. L'écart entre la valeur finale des indicateurs et la valeur cible (différence entre valeur finale et valeur cible) sur la période 2012-2014 pose le problème de la manière dont celles-ci ont été fixées.

Produit 2.2 : Les stratégies et les plans nationaux visant la réduction de la mortalité et de la morbidité infanto-juvéniles sont mis en œuvre et régulièrement revus selon une approche « droits humains » et inclusive de la société civile.

Un seul indicateur : « Proportion des enfants âgés de 12 à 23 mois recevant le VAR » a été retenu pour apprécier les progrès réalisés vers l'atteinte de ce produit 2.2. La situation de cet indicateur sur la période 2012-2014 montre un taux de réalisation supérieur à 95%. Comparé à la valeur cible attendue sur la même période, cet indicateur est atteint. Le produit 2.2 est donc réalisé à 100%. Ce seul indicateur ne suffit pas pour mesurer les progrès réalisés. Aucun indicateur n'a été retenu pour mesurer l'accès et l'équité des enfants de moins de 5 ans aux soins de santé mais aussi les progrès vers la réduction de la mortalité et de la morbidité infanto-juvéniles.

Produit 2.3 : Les partenaires nationaux actifs dans le domaine de lutte contre le VIH et la tuberculose disposent des capacités nécessaires en matière de planification, implantation et suivi/évaluation pour assurer l'accès universel des populations vulnérables à des services de prévention, traitement et appui social de qualité et respectant les droits humains.

Le produit 2.3 cible les actions de lutte contre le sida. Un programme conjoint d'appui des Nations Unies à la riposte nationale au sida 2012-2016 a été élaboré et signé avec le ministère de la Santé en avril 2012. Ce programme est mis en œuvre par huit (8) agences des Nations Unies (UNICEF, PNUD, OMS, ONUFEMMES, UNESCO, ONUSIDA, OIM, UNHCR coordonné par le bureau ONUSIDA et a fait l'objet d'une revue externe en fin 2014. Les progrès réalisés vers l'atteinte de ce résultat sont mesurés grâce à quatre (4) indicateurs dont la situation sur la période 2012-2014 se présente comme ci-dessous :

- Nombre d'ONG ayant intégré les normes et les standards de qualité dans leurs programmes de prévention du VIH auprès des populations les plus exposées : 8
- Nombre de régions prioritaires qui ont mis en œuvre des programmes de prévention combinée VIH : 9
- Disponibilité d'une stratégie spécifique de protection et prévention du VIH des enfants, adolescents et jeunes les plus vulnérables intégrés dans le PSN de lutte contre le Sida : stratégie élaborée, intégrée au PSN et mise en œuvre
- cas de tuberculose dépistés pour le VIH parmi ceux notifiés : 75%

La cible escomptée des indicateurs 1 et 2 est respectivement 6 ONG et 9 régions sur la période 2012-2014. Cette cible est atteinte respectivement 100% et 90% pour chacun des deux indicateurs. S'agissant de l'indicateur 3, la cible est atteinte soit 100%. Enfin, la cible escomptée de l'indicateur 4 est de 60% en fin 2014. Cette cible a atteint 55% et est donc réalisée à 92% ; elle n'est donc pas atteinte. Sur la base des données ci-dessus, le taux de réalisation du produit 2.3 au 31 décembre 2014 est de 96%.

L'accompagnement des Nations Unies au Ministère de la Santé pour la riposte contre le VIH-SIDA a abouti aux principaux résultats ci-après : (i) la génération des connaissances et des informations stratégiques pour orienter les programmes grâce à la réalisation de plusieurs études bio-comportementales, de cartographies et la révision des estimations de l'épidémie au Maroc; (ii) la préparation du plan stratégique national de lutte contre le VIH/SIDA et sa déclinaison en plans régionaux intersectoriels dans les régions prioritaires (régions de vulnérabilité au VIH) et le renforcement des capacités des acteurs, (iii) la conception des outils d'implantation de la prévention combinée pour les population clés, l'élargissement du programme de réduction des risques auprès des usagers de drogues injectables et le renforcement des capacités dans ces domaines ; (iv) la préparation et le lancement de la stratégie nationale sur les Droits Humains et le VIH ; (v) la revue de la stratégie de prise en charge médicale et psychosociale du VIH ; (vi) la révision du système national de suivi-évaluation, la préparation des rapports nationaux annuels, la mise en place d'un code unique pour les prestations de prévention, le renouvellement du Comité de veille stratégique (dont la présidence est assurée par les Nations Unies) qui analyse régulièrement la progression des indicateurs, (vi) le renforcement des acteurs en SSR/VIH et sur les outils et mécanismes de mise en œuvre et suivi des politiques et stratégies de lutte contre le VIH. Enfin, les agences des Nations Unies ont travaillé avec le CCM et le ministère de la Santé dans les négociations et la finalisation du plan de renouvellement pour la deuxième phase de subventions VIH et tuberculose du Fonds Mondial et la préparation d'une note conceptuelle pour le renforcement du système de Santé qui a été acceptée pour un montant de 8,2 millions de \$US.

Le taux de réalisation de près de 100% du produit 2.3, deux ans avant l'échéance de l'UNDAF 2012-2016 cache certaines insuffisances dans la mesure des indicateurs. La qualité des indicateurs et l'absence d'une situation de référence de certains indicateurs peuvent en être les causes. En effet, tous les trois indicateurs retenus ne mesurent que les processus et non les capacités acquises par les acteurs nationaux actifs dans le domaine de la lutte contre le VIH-SIDA et la tuberculose. Bien que certaines interventions ciblent les régions et populations vulnérables, les indicateurs retenus ne permettent pas de mesurer l'accès de ces populations vulnérables aux services de prévention, de traitement et d'appui social de qualité. Enfin, aucun des indicateurs ne permet de mesurer la prise en compte du genre et des droits humains dans les progrès réalisés. L'évaluation⁹ basée sur le genre de la riposte au VIH-SIDA au Maroc réalisée avec l'appui de l'ONUSIDA/ONU Femmes en décembre 2014 a conclu à la nécessité de concevoir et d'harmoniser des indicateurs nationaux de l'égalité entre les sexes et des systèmes de collecte des informations intégrant la dimension genre afin de mieux appréhender la situation du fléau.

Produit 2.4 : L'intégration et la mise en œuvre des stratégies nationales de prévention et de contrôle des troubles nutritionnels et des maladies chroniques, y compris le cancer, sont appuyées.

Le progrès vers la réalisation de ce résultat est mesuré grâce à cinq (5) indicateurs dont la situation au 31 décembre 2014 se résume ainsi qu'il suit :

- Nombre de producteurs de sel ayant intégré les normes de qualité du sel iodé : 90 producteurs soit un taux de réalisation de 128,5%
- Module de formation en bonnes pratiques cliniques en santé mentale élaboré et disponible au niveau des établissements de soins de santé de base : 1 module élaboré et diffusé, ce qui correspond à un taux de réalisation de 100%

⁹ Réalisée par SAIDA IDRISSE, Consultante genre et VIH avec l'appui conjoint ONU Femmes ONUSIDA

- Comité intersectoriel pour la prévention et le contrôle des Maladies Non Transmissibles mis en place : un comité intersectoriel mis en place. Le taux de réalisation est de 100%
- Nombre de régions ayant décliné la stratégie nationale de nutrition en plan d'actions opérationnelles : 10 régions soit un taux de réalisation de 100%
- Taux de participation au dépistage du cancer du sein au niveau national : 135,5%

La situation de référence de tous les indicateurs a été renseignée. La valeur cible attendue sur la période 2012-2014 est respectivement de 70 régions pour l'indicateur 1, un module élaboré et édité pour l'indicateur 2, un comité désigné et un plan d'action élaboré pour l'indicateur 3, 10 régions pour l'indicateur 4 et 132% pour l'indicateur 5.

A l'analyse de ces données, les indicateurs 2,3 et 4 ont été réalisés à 100%. Les indicateurs 1 et 5 sont réalisés respectivement à 128,5% et 135,5%.

Le taux de réalisation du produit 2.4 au 31 décembre 2014 est de 112,8%. Il se traduit par : (i) l'amélioration de la qualité du sel iodé, (ii) l'élaboration du plan d'action multisectoriel de prévention des maladies non transmissibles (cancer, diabète, HTA, ARC, santé mentale) et (iii) la consolidation de l'intégration de la détection précoce des cancers du sein et du col de l'utérus dans la santé de la reproduction au niveau des 06 régions cibles.

Malgré ces progrès, les données disponibles ne permettent pas d'apprécier la prise en compte des groupes vulnérables et les droits de l'Homme dans les stratégies nationales de prévention et de contrôle des troubles nutritionnels et des maladies chroniques, y compris le cancer et leur mise en œuvre.

Produit 2.5 : L'appui aux réformes du système de santé notamment le processus de la régionalisation selon les principes de l'équité et de la bonne gouvernance est assuré.

Ce produit vient compléter et renforcer les réformes engagées par le Ministère de la Santé en matière de régionalisation du système sanitaire. Les progrès réalisés vers l'atteinte de ce produit sont mesurés grâce aux indicateurs ci-dessous :

- Disponibilité d'un outil d'évaluation de l'équité dans l'accès aux soins de santé : outil disponible
- Proportion des Directions régionales de la santé ayant élaboré et mis en œuvre un Plan régional pour faire face aux Urgences de Santé Publique de Portée Internationale (USPPI) : 202%
- Existence et mise en œuvre d'une stratégie nationale multisectorielle de prévention et de contrôle des maladies émergentes et ré émergentes : document de stratégie disponible
- Nombre de professionnels de santé formés en matière de planification et suivi-évaluation : 240

La valeur cible attendue sur la période 2012-2014 pour chaque indicateur se présente comme suit : outil disponible pour l'indicateur 1, 110% pour l'indicateur 2, un document de stratégie disponible pour l'indicateur 3 et 380 professionnels de santé formés pour l'indicateur 4. L'analyse comparée des valeurs cibles aux réalisations montre que les indicateurs 1 et 3 sont réalisés à 100%, l'indicateur 2 est atteint et même dépassé (200%). Quant au dernier indicateur, il est réalisé à 63%.

Eu égard à ce qui précède, le produit 2.5 est réalisé à 116,25%. Ce progrès se traduit par : (i) la mise en place à titre pilote d'un tableau de bord avec la prise en compte de l'équité dans les établissements sanitaires des deux régions (Souss-Massa-Draa et Marrakech-Tensift-El-Haouz), (ii) l'appui à la mise en place d'un observatoire de la santé mentale, (iii) la génération des connaissances sur la qualité des services de suivi de la grossesse et du postpartum dans la région de MTH, la santé sexuelle et reproductive chez les jeunes et les personnes à besoins spécifiques, les modes de transmission du VIH.

Les indicateurs de mesure du produit 2.5 sont des indicateurs de processus et non des indicateurs résultats c'est-à-dire pour ce cas plus spécifique, de développement des capacités. Ils ne permettent d'apprécier la prise en compte de l'équité dans l'offre des soins de santé, ni la qualité de la gouvernance au sein des directions régionales de santé.

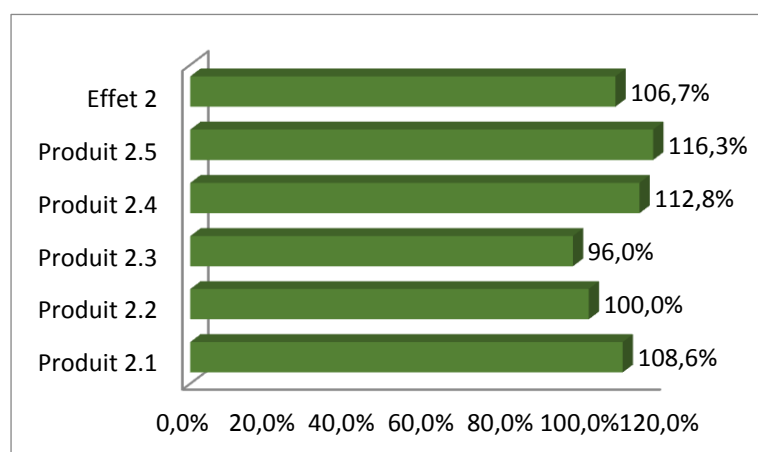
Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 2

Le tableau ci-dessous présente la contribution de chaque produit à la réalisation de l'effet 2 sur la période 2012-2014. Tous les produits sont réalisés à plus de 100% sauf le produit 2.2 qui est réalisé à 100%.

L'effet 2 est réalisé à 110, 45%, deux ans avant l'échéance de l'UNDAF 2012-2016.

	Taux de réalisation
Produit 2.1	108,6%
Produit 2.2	100%
Produit 2.3	96%
Produit 2.4	112,8%
Produit 2.5	116,25%
Effet 2	106,73%

Figure 3 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 2



La qualité des produits et des indicateurs ainsi que la disponibilité partielle des informations ont rendu difficile la mesure des progrès réalisés. Cette dernière serait liée au décalage entre le système d'informations sanitaire du Ministère de la Santé et celui de l'UNDAF. En effet, les données sanitaires du Ministère de la Santé ne sont disponibles que dans le second semestre de

l'année suivante alors que la revue annuelle de l'UNDAF intervient en décembre de l'année précédente.

Valeur ajoutée de l'UNDAF dans le secteur de la santé

Les interventions de l'UNDAF 2012-2016 ont ciblé prioritairement la mère et l'enfant, deux cibles vulnérables et le milieu rural, ainsi que le VIH/SIDA. Elles ont contribué à renforcer les capacités des ressources humaines en santé et celles des régions sanitaires sous couvertes en matière d'offres de soins de santé. Ces interventions ont également permis au Ministère de la Santé de renforcer ses capacités en matière d'intégration de la dimension genre et des droits de l'Homme dans la politique sanitaire mais aussi dans la planification. La mise en œuvre de l'UNDAF dans le secteur de la santé a contribué à la production de données sur les déterminants sociaux de la santé, le VIH-SIDA ainsi que l'égalité hommes et femmes et les droits humains en matière de riposte au VIH.

5.2.3. Efficacité de l'effet 3

DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE ET LA REDUCTION DE LA VULNERABILITE ET DES INEGALITES

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

L'effet 3 vise à contribuer à la réduction des vulnérabilités et des inégalités notamment celles relatives à la situation économique et sociale de la population marocaine. Il est transversal aux quatre autres effets de l'UNDAF. Il vient renforcer la mise en œuvre de l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) lancée depuis 2005 et contribue à relever les principaux défis suivants :

- l'instauration d'une culture d'égalité d'une part entre les sexes et d'autre part devant la loi et dans les faits ;
- l'accès plus élargi aux services sociaux de base de qualité (éducation, santé, logement, équipement et infrastructures de base) mais également aux moyens d'existence durables pour la sécurité alimentaire et le bien être socio-économique et social inclusif ;
- l'amélioration de la gouvernance institutionnelle et territoriale à travers une meilleure coordination et synergie entre les politiques sectorielles y compris les stratégies transversales en matière d'égalité, d'équité entre les sexes, les groupes d'âges (enfants, jeunes) et d'aménagement territorial visant à réduire les inégalités entre les régions (urbain, péri-urbain et rural).

L'effet 3 contribue à la réduction de la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale.

Les progrès vers la réalisation de l'effet 3 sont mesurés grâce à ses cinq (5) produits et douze (12) indicateurs.

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

Un seul indicateur a été retenu pour mesurer le progrès vers la réalisation du produit 3.1 : « Nombre de stratégies appuyées par le SNU adoptant et mettant en œuvre une approche multidimensionnelle de réduction de la pauvreté ».

Sur la période 2012-2014, il a été retenu d'appuyer cinq (5) stratégies. Au 31 décembre 2014, les agences des Nations Unies ont appuyé dix (10) stratégies soit un taux de réalisation de cet indicateur de 200%. La situation de référence de cet indicateur n'a pas été renseignée. La valeur finale de cet indicateur à l'échéance de l'UNDAF n'a pas été également précisée. Dans la matrice des résultats, il est dit : toutes les stratégies appuyées par le SNU entre 2012 et 2016. Le taux de réalisation de ce produit 3.1 est 200% à la date du 31 décembre 2014. Ce produit est atteint et largement dépassé.

Les Nations Unies ont accompagné le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social dans l'élaboration d'une politique intégrée de protection de l'enfance. Cette politique vise à assurer à tous les enfants une protection effective contre toutes les formes de violence, d'abus et d'exploitation. Elles ont également appuyé la stratégie de développement agricole PMV, pilier II dédié à la petite agriculture solidaire et à la pérennisation du dispositif organisationnel issue du modèle de développement solidaire des filières oléicoles, amandes, pommes et figues, miel, viandes rouges au profit de 20 groupements d'intérêt économique (GIE) soit 142 coopératives de petits agriculteurs et agricultrices et 300 organisations de producteurs créées ou appuyées par le FIDA. L'appui des Nations Unies s'est traduit également par le renforcement des capacités de 40 000 petits producteurs de ces filières, la plantation de 8 200 ha, l'aménagement en

petite irrigation de 9 000 ha, l'ouverture de 200 km de pistes, pour ne citer que quelques unes des réalisations de projets.

L'indicateur de mesure des progrès vers la réalisation du produit 3.1 est un indicateur de processus. L'absence d'une situation de référence renseignant davantage sur la spécificité de ces stratégies rend difficile une appréciation objective des progrès réalisés. Le taux de réalisation du produit 3.1 n'est pas traduit dans les résultats des réalisations.

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

Le progrès vers la réalisation du produit 3.2 est mesuré grâce à deux indicateurs. La situation de ces indicateurs sur la période 2012-2014 se présente comme suit :

- Nombre d'organisations de la société civile (ciblant les populations les plus vulnérables) dont les capacités organisationnelles, institutionnelles et de participation, ont été renforcées (par milieu : médinas, zones rurales et périurbaines) : 683
- Proportion des stratégies et programmes de développement économique et social ayant impliqué les organisations de la société civile, dans leur processus d'élaboration, de mise en œuvre (MEO) et de suivi et évaluation (S&E) : 100%

La situation de référence de ces indicateurs n'a pas été renseignée. La valeur cible attendue des indicateurs sur la période 2012-2014 est respectivement de 200 pour l'indicateur 1 et 1 pour l'indicateur 2. En comparant la situation attendue à celle réalisée des indicateurs, il en ressort que les indicateurs 1 et 2 sont atteints avec un taux de réalisation respectivement de 341,5% et 100%. En conclusion, le taux de réalisation du produit 3.2 est 220,75%, deux ans avant l'échéance de l'UNDAF 2012-2016.

Les agences des Nations Unies ont renforcé les capacités des OSC et réseaux sur la protection de l'enfance, l'intégration socio-éducative des jeunes marginalisés (éducation formelle et non formelle, formation professionnelle) et la lutte contre les violences fondées sur le genre. Elles ont accompagné le Ministère de la Justice et des libertés dans l'amélioration de l'accès et l'accueil des victimes de traite et de violences aux services judiciaires (facilitation de l'équipement de cellules d'accueil, contact avec des assistantes sociales, greffiers et magistrats) dans les zones les plus touchées (Nador, Hoceima et Berkane). Enfin, les Nations Unies ont appuyé la constitution et le renforcement de capacités de 300 associations, coopératives et groupements d'intérêt économique dans le cadre de la mise en œuvre des 4 projets de développement agricole et rural en cours dans les zones de montagne (Boulmane, Errachidia, Taza, Al Haouz)¹⁰.

Les deux indicateurs retenus ne renseignent pas sur les nouvelles capacités organisationnelles, institutionnelles et de participation acquises par les OSC. L'absence de valeurs de référence de ces derniers ne permet pas d'apprécier les progrès accomplis.

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

¹⁰ Les deux premiers sont des projets de développement rural intégré, les deux derniers sont des projets de développement de filières agricoles dans ces zones. Deux autres projets de développement de filières agricoles dans les zones de montagne sont en phase de démarrage.

Le progrès vers la réalisation du produit 3.3 est mesuré à partir de trois indicateurs. La situation de ces derniers au 31 décembre 2014 se présente comme suit :

- Nombre d'interventions modèles d'appui à l'autonomisation socio-économique des femmes développées et mises en œuvre : 16
- Proportion de stratégies développées intégrant les dimensions genre et lutte contre les violences basées sur le genre (LCVFG) : 1
- Nombre de partenaires impliquant les hommes dans la LCVFG : 10

Sur les trois indicateurs, seule la situation de référence de l'indicateur 3 est renseignée. La valeur cible sur la période 2012-2014 est respectivement 7 pour l'indicateur 1, 2 pour l'indicateur 2 et 8 pour l'indicateur 3.

Sur la base des données ci-dessus, les indicateurs 1 et 3 sont atteints avec respectivement un taux de réalisation de 228,5% et 125%. Quant à l'indicateur 2, son taux de réalisation est de 50%. Eu égard à ce qui précède, le taux de réalisation du produit 3.3 au 31 décembre 2014 est de 134,5%.

Les agences des Nations Unies ont accompagné la partie nationale en renforçant les capacités de huit (8) coopératives de femmes rurales opérant dans les filières olives, amandes et figues et des groupements d'intérêt économique de femmes rurales dans la valorisation de la filière des plantes aromatiques médicinales

Les appuis ont porté également sur la structuration des filières de l'huile d'olive, de l'argane et du cactus (région de Sous-Massa-Draa) et une quinzaine de produits du Sud (miel, câpres, produits laitiers et carnés, dattes, couscous, thé aux herbes aromatiques, encens, huiles cosmétiques, henné et sel) depuis la production jusqu'à la commercialisation en passant par la transformation. Ces appuis ont abouti à l'obtention de la certification bio ou de l'indication géographique protégée pour treize de ces produits

S'agissant de la lutte contre les violences basées sur le genre, les agences des Nations Unies ont appuyé l'élaboration des plans de coordination locaux de la chaîne de prise en charge des survivants à la violence au niveau des tribunaux de première instance (Beni Mellal, Tanger, Meknès, Azrou, Midelt et Khenifra) et d'un plan de coordination régional, au niveau de la Cour d'appel de Meknès.

Ces appuis ont également porté sur l'insertion socioprofessionnelle des mères célibataires et des femmes survivantes à des violences à travers l'offre des services d'accueil, d'orientation et de formations professionnelles, de soutien psychosocial et de création d'une activité génératrice de revenus (Casablanca, Fès, Widad, à Marrakech).

Les trois indicateurs retenus pour mesurer les progrès vers l'autonomisation socio-économique des femmes et la lutte contre les violences basées sur le genre permettent difficilement d'apprécier les efforts réalisés par les agences des Nations Unies et la partie nationale comme en témoignent les nombreuses réalisations et les résultats obtenus en plus de trois ans de la mise en œuvre de l'UNDAF. L'indicateur 3 devrait être supprimé et remplacé par d'autres indicateurs qui mesurent l'amélioration de la situation socio-économique des femmes.

Produit 3.4 : Les systèmes d'information nationaux /locaux et la production des connaissances sur les questions émergentes de population et sur les impacts sociodémographiques répondent aux besoins d'un meilleur Suivi et Evaluation (S&E) des politiques et des programmes de lutte contre la pauvreté et les inégalités

Le progrès vers la réalisation du produit 3.4 est mesuré grâce aux quatre (4) indicateurs dont la situation sur la période 2012-2014 se présente comme suit :

- Degré d'intégration des questions de SSR, genre, jeunes, handicapés et migration, dans les systèmes d'information territoriaux : Pas de cible
- Degré de ventilation, au niveau territorial, des données selon l'âge, le sexe et les caractéristiques socio-économiques : Pas de cible
- Nombre d'études sur les questions émergentes de population et sur les impacts sociodémographiques des stratégies et programmes, réalisées et diffusées : 22
- Nombre de recherches opérationnelles réalisées notamment sur les jeunes, la migration et le développement humain : 01

Aucune cible n'a été définie pour les deux premiers indicateurs sur la période concernée. En conséquence le progrès vers la réalisation de ce produit est mesuré grâce aux indicateurs 3 et 4. Pour ces deux indicateurs, la cible attendue est de 12 études pour l'indicateur 3 et 10 recherches opérationnelles pour l'indicateur 4.

La situation de référence des indicateurs 1 et 2 a été renseignée. L'indicateur 3 est atteint avec un taux de réalisation de 183%. Par contre, l'indicateur 4 est réalisé à 10% et donc n'est pas atteint. Sur la base de ces données, le produit 3.4 est réalisé à 96,5% sur la période 2012-2014.

Les appuis des agences des Nations Unies ont consisté en la régionalisation du système d'information territorial national de suivi et d'évaluation des politiques de développement humain, nommé « Al Bacharia » dans sept (7) régions (Tanger-Tétouan, Taza-Al-Hoceima-Taounate, Oriental, Meknès-Tafilalet, Grand-Casablanca, Rabat-Salé-Zemmour-Zaer) et la production et publication des connaissances sur la situation des droits des enfants et des femmes et les violences sexuelle à l'égard des enfants.

L'analyse des résultats ci-dessous amène à faire quelques constats. En effet, les deux premiers indicateurs qui permettent de mieux renseigner sur les progrès vers la réduction de la pauvreté et les inégalités au sein de la société marocaine n'ont ni valeurs cibles ni valeurs réalisées. Les deux indicateurs qui ont permis d'apprécier les progrès vers la réalisation du produit 3.4 sont des indicateurs de processus. En conséquence, le taux de réalisation du produit 3.4 de plus de 1,83 fois la valeur attendue ne reflète pas son contenu. Le suivi et l'évaluation des politiques et programmes de lutte contre la pauvreté et les inégalités dans les conditions requises reste donc difficile.

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

Le progrès vers la réalisation du produit 3.5 est mesuré grâce à deux indicateurs dont la situation sur la période 2012-2014 se présente comme suit :

- Nombre de stratégies et programmes économiques et sociaux pro-emploi, visant la réduction de la pauvreté et des inégalités, appuyées dans leur conception et mise en œuvre : 33
- Nombre de partenaires adoptant des approches innovantes visant la création de l'emploi : 3

La valeur cible de ces indicateurs est respectivement de 6 pour l'indicateur 1 et 13 pour l'indicateur 2. En comparant les valeurs cibles et réalisées de chaque indicateur, le taux de réalisation de l'indicateur 1 est de 50% et celui de l'indicateur 2 est de 23%. Deux ans avant l'échéance de l'UNDAF 2012-2014, le taux de réalisation du produit 3.5 est 2,86 fois supérieur à 100%.

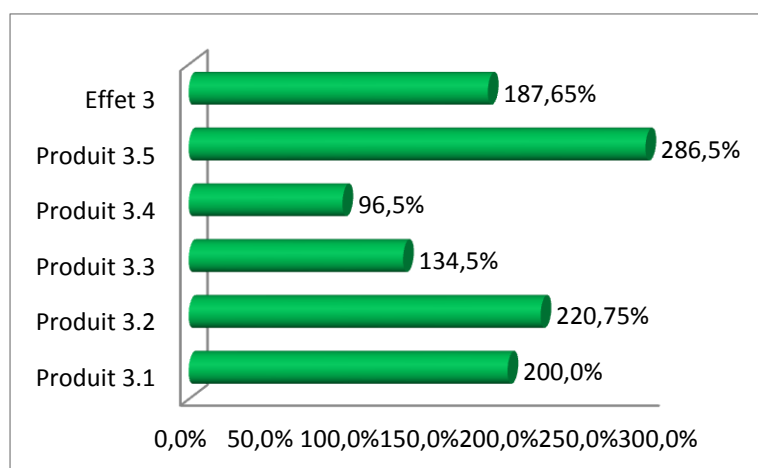
Les agences des Nations Unies ont facilité la préparation et la réalisation de plusieurs études notamment l'appui au Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales pour la réalisation du diagnostic de l'emploi au Maroc pour l'élaboration de la stratégie nationale de l'emploi 2015-2025, l'étude relative au Code de travail et la Constitution du Maroc, le dialogue social Gouvernement/employeurs/employés au niveau national et régional, le diagnostic des actions du Gouvernement et de la société civile en faveur des personnes en situation de handicap en vue de la préparation de la politique intégrée du handicap. Plusieurs formations spécifiques sur le genre sur divers thèmes : droits des femmes et égalité des sexes ont été organisées par les agences des Nations Unies.

Les deux indicateurs permettant de mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte du produit 3.5 sont tous des indicateurs de processus. Ils ne couvrent pas tous les aspects du produit concerné et ne permettent pas de mesurer la contribution des interventions à la réduction de la pauvreté et les inégalités. Ces indicateurs ne traduisent pas tous les résultats des appuis donnés par les agences des Nations Unies à la partie nationale.

Le taux de réalisation très élevé de l'indicateur 1 de plus 5 fois supérieur à la valeur attendue pose le problème de définition de la valeur cible.

	Taux de réalisation
Produit 3.1	200%
Produit 3.2	220,75%
Produit 3.3	134,5%
Produit 3.4	96,5%
Produit 3.5	286,5%
Effet 3	187,65%

Figure 4 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 3



Le tableau ci-dessus fait la synthèse de la mesure des progrès réalisés vers l'atteinte de chaque produit et de l'effet 3. En dehors du produit 3.3 dont le taux de réalisation est en dessous de la valeur attendue (100%), tous les autres produits ont été réalisés et largement dépassés. En conséquence, l'effet 3 est également réalisé à plus de 1,72 fois la valeur attendue à moins de deux ans de l'échéance de l'UNDAF 2012-2016.

L'analyse de ce résultat appelle à quelques commentaires. En effet, tous les indicateurs retenus pour apprécier les progrès vers la réalisation du produit sont des indicateurs de processus. Dans la majorité des cas, la situation de référence de ces indicateurs n'est pas renseignée. La façon dont la valeur cible et la valeur attendue de ces indicateurs ont été définies n'a pas précisée. Certaines valeurs cibles seraient erronées et donc responsables des taux élevés de réalisation des produits

concernés. Ces indicateurs ne traduisent pas les progrès réalisés dans la réduction de la pauvreté et les inégalités. Les résultats des efforts réalisés par les agences des Nations Unies et la partie nationale sont difficiles à préciser.

Valeur ajoutée de l'UNDAF 2012-2016 en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion

Malgré les difficultés pour apprécier les progrès réalisés vers la réduction de la pauvreté et des inégalités, la mise en œuvre de l'UNDAF a contribué à la création d'emplois pour les populations vulnérables notamment les femmes du milieu rural, les jeunes et les populations en situation de handicap. Elle a également contribué à améliorer la situation socio-économique et psycho-sociale des mères célibataires, des femmes victimes des violences, des réfugiés et des migrants.

Grâce à des études, les Nations Unies ont mené des actions de plaidoyer visant à l'amélioration des politiques publiques et l'élaboration des textes de lois : l'élaboration de la politique intégrée de la jeunesse, élaboration de la politique intégrée de protection sociale et de l'enfant, réglementation des droits de travail domestique.

5.2.4. Efficacité de l'effet 4

LA CONSOLIDATION DE LA GOUVERNANCE

Effet 4 : Les partenaires institutionnels et de la société civile **intègrent** les engagements internationaux pris par le Maroc et **s'approprient** les principes de la gouvernance démocratique basée sur les principes de droits humains sensibles au genre et les **mettent** en œuvre pour un développement humain, intégré, équitable et durable.

Un libellé qui regroupe trois grandes actions pouvant constituer individuellement un effet : intégrer, s'approprier et mettre en œuvre. Dix (10) indicateurs dont six (6) sans situation de référence, ce qui prélu de la difficulté de mesurer objectivement l'atteinte des résultats (produits). Les cibles finales, celles planifiées pour la période 2012 – 2014 et les progrès réalisés que nous a fournis le groupe d'effet 4 serviront d'éléments d'analyse.

L'effet 4, « gouvernance démocratique sensible au genre » a adapté et mis en place plusieurs outils de suivi et d'appréciation de l'état d'avancement des projets et initiatives diverses dans le but d'intégrer et de mettre en œuvre les principes de la gouvernance démocratique sensible au genre. Trois axes principaux ont été couverts :

1. Réforme constitutionnelle

- Appui à l'harmonisation des lois marocaines avec les conventions internationales ratifiées par le Maroc
- Appui à consolidation de la démocratie représentative à travers le renforcement de l'institution parlementaire
- Promotion et facilitation de l'accès à un service de justice de la famille de qualité
- Renforcement de l'accès à l'information
- Appui aux mécanismes de coordination et de convergence des politiques publiques
- Renforcement de l'accès des femmes aux postes de décisions
- Consolidation de la coopération sud-sud autour de l'efficacité de la gestion des finances publiques
- Appui à la participation active de la société
- Politique de prévention de la corruption

2. Décentralisation

3. Politique migratoire et d'asile

L'effet 4 participe à la volonté du gouvernement marocain dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de développement économique et social pour la réduction de la vulnérabilité et des inégalités. Il contribue au renforcement de moyens d'existence des populations vulnérables par le biais de la valorisation de produits du terroir et de l'écotourisme. Les Nations Unies ont aussi travaillé avec le gouvernement marocain dans les domaines suivants : cadres réglementaires sur les deux aspects de la lutte contre la vulnérabilité, sur la législation du travail respectueuse des droits fondamentaux (Convention 87 sur la liberté d'association) et la convention 144 sur les accords tripartites gouvernement/employeurs/employés, les initiatives jeunes, sur l'élaboration de quatre plans de coordination locaux de la chaîne de prise en charge des survivants à la violence, au niveau des tribunaux de première instance de Meknès, Azrou, Midelt et Khenifra ainsi que la conception de plusieurs sites Web « mresud.ma » pour l'Agence du Sud, « sne-maroc.com » pour le ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales etc. Notons aussi que les NU ont facilité la conduite par l'Observatoire national de développement humain d'un diagnostic des actions du Gouvernement et de la société civile en faveur des personnes en situation de handicap et pour nourrir le débat pour la formulation de la politique intégrée du handicap.

L'effet 4 comprend cinq (5) produits, dix indicateurs. Afin d'éviter la confusion, le groupe effet 4 a procédé à une harmonisation de la compréhension d'un nombre de termes susceptibles de rendre équivoque leur compréhension. Il s'agit par exemple des termes comme « institutions publiques », « renforcement des capacités » dans le souci aussi d'un meilleur suivi de l'atteinte des produits de cet effet.

Produit 4.1 Les capacités des institutions publiques pour accompagner et mettre en œuvre les réformes engagées par l'Etat en matière de Gouvernance démocratique basée sur les droits humains sensible au genre sont accrues. (*Institutions publiques*)

- Nombre **d'institutions publiques** ayant bénéficié de **renforcement des capacités**¹¹ en matière de gouvernance démocratique basée sur les droits humains et sensible au genre. Cet indicateur n'a pas de situation de référence. La cible finale est 10, la cible 2012 – 2014 est de 85 et les progrès de 45, soit un taux d'exécution de 52,9%
- Nombre de réformes structurelles **appuyées** dans le domaine de la gouvernance démocratique. La situation de référence de cet indicateur est de 9. La cible finale de 9, la cible 2012 – 2014 de 2 et le progrès de 8, ce qui correspond à un taux d'exécution de 400%
- Nombre de **ministères** ayant mis en œuvre une stratégie d'institutionnalisation de l'équité – égalité. La situation de référence de cet indicateur est de zéro (0). La cible finale de 4, la cible 2012 – 2014 de 2 et le progrès de 5. Le taux d'exécution est alors de 250%

Le taux de réalisation de ce produit est de 234,3%

Produit 4.2 : Les capacités des institutions publiques en matière de veille stratégique, coordination, d'évaluation et d'intégration des principes de la Gouvernance démocratique basée sur les droits humains sensible au genre pour une meilleure cohérence des politiques publiques sont accrues. (Veille, plateforme de coordination).

Un seul indicateur pour apprécier l'atteinte de ce produit : « Nombre de mécanismes de veille, de coordination, de mise en cohérence et d'évaluation des politiques publiques mis en place, renforcés et opérationnels ». Il aurait fallu plus d'un indicateur pour mesurer toutes les actions devant

¹¹ On entend par capacité, l'aptitude des personnes, des organisations et de l'ensemble de la société à gérer leurs affaires avec succès. Le développement des capacités est le processus par lequel les personnes, les organisations et l'ensemble de la société mobilisent, créent, adaptent et maintiennent leurs capacités au fil du temps. (Cf. GNUM)

permettre de s'assurer de l'atteinte de cet indicateur qui recouvre plusieurs aspects : mis en place, renforcé et opérationnel. Mesurer l'amélioration ou la croissance est plus indiquée pour un indicateur d'effet auquel plusieurs produits contribuent. De plus, cet indicateur n'a pas de situation de référence, ce qui rend davantage sa mesure difficile. Néanmoins, comme nous avons procédé pour tous les autres indicateurs, nous avons utilisé les cibles identifiées par les groupes d'effets pour notre analyse. La cible finale de cet indicateur est de 5. La cible 2012 – 2014 est fixée à 25 et le progrès réalisé de 2012-2014 est de 49. Le taux de réalisation de cet indicateur est de 196%.

Produit 4.3 : Les acteurs clés disposent des capacités pour intégrer les principes de la Gouvernance Démocratique, axée sur les principes des droits humains, et du genre, dans le processus de décentralisation et déconcentration (*Collectivités locales*).

Un seul indicateur : « Nombre d'acteurs locaux dans **xx** collectivités territoriales ayant bénéficié de renforcement des capacités dans le domaine de la planification locale stratégique axée sur le genre et les droits humains ». Le seul fait de bénéficier de renforcement de capacités suffit-il pour affirmer que l'on dispose des compétences ou capacités pour intégrer les principes de gouvernance démocratiques etc. ? Cet indicateur n'a pas de situation de référence. La cible finale de cet indicateur est 500. Celle de 2012- 2014 est de 492 et le taux de progrès est de 569. Le taux de réalisation de cet indicateur est de 115,65%.

Produit 4.4 : Les capacités des OSC en matière de principes de Gouvernance Démocratique axée sur les principes des droits humains, sensible au genre sont **accrues** (*Organisations de la société civile*)

Un seul indicateur pour mesurer l'atteinte de ce produit : « Nombre des **OSC** (Partis Politiques, Médias, Associations, Universités, ONG, Secteurs Privés) engagées dans la promotion des principes de la Gouvernance Démocratique basé sur les droits humains et sensible au genre ». Il aurait été plus indiqué si l'on pouvait avoir une désagrégation de l'organisation de la société civile afin de connaître le nombre de partis politiques, de médias, d'associations (encore que ce terme reste vague), d'universités et de secteurs privés. Cet indicateur n'a pas de situation de référence. La cible finale est de 100. La cible 2012 – 2016 est de 192 et le progrès de 524. Le taux de réalisation de ce produit est de 272,9%

Produit 4.5 : Les partenaires nationaux sont outillés pour intégrer les engagements ratifiés par le Maroc aux niveaux politique, institutionnel, législatif, réglementaire et programmatique (*engagements internationaux*)

Il s'agit ici d'accompagner le Maroc dans la traduction des engagements internationaux dans les différentes sphères de la vie politique, institutionnelle, législative, réglementaire et programmatique. Les Nations Unies ont apporté leur appui à l'harmonisation des lois marocaines avec les conventions internationales ratifiées par le Maroc en partenariat avec différents acteurs, entre autres,

- la Délégation Interministérielle aux Droits de l'Homme (DIDH) avec qui les Nations Unies ont travaillé en accompagnant les parlementaires, les départements ministériels dans l'harmonisation des lois avec les engagements internationaux relatifs aux droits de la femme à travers la CEDAW et son protocole optionnel,
- le ministère de l'Education et l'Instance Centrale de la Prévention de la Corruption (ICPC) dans le cadre de l'analyse des risques liés à la corruption dans le secteur de l'éducation
- les membres du Bureau des Réfugiés et des Apatrides et de la communication interministérielle en charge de l'élaboration du nouveau cadre législatif et institutionnel relatif à l'asile : formation sur le droit international des réfugiés dans le but de la finalisation du nouveau cadre législatif et institutionnel en matière d'immigration, de traite et d'asile etc.

Le produit reste ambitieux pour un résultat/produit à réaliser en cinq ans, durée de vie de l'UNDAF. Il aurait été souhaitable de préciser non seulement les types d'engagements (droits de l'enfant, de la femme, conventions relatives à l'environnement etc.) mais aussi les niveaux dans lesquels il faudra concentrer les actions (politique ou institutionnelle ou législative etc.) car tel que libellé, il s'agit de tous les engagements ratifiés par le Maroc et à tous les niveaux.

Quatre (4) indicateurs pour mesurer l'atteinte de ce produit :

- « Existence d'un Cadre législatif propre à l'asile ». La situation de référence est la suivante : Légalisation en matière d'asile incomplète. La cible finale « Cadre législatif propre à l'asile adopté ». La cible 2012-2014 ainsi que le progrès réalisé n'ayant pas été renseigné, il ne nous a pas été possible d'apprécier l'atteinte de ce produit. On peut néanmoins mettre à l'actif de ce produit :
 - la formation des cadres du ministère chargé des MRE et des Affaires de la Migration (MCMREAM) à l'utilisation des outils d'analyse en matière de migration,
 - appui pour l'accueil et l'assistance des femmes et enfants victimes de la traite fourni au ministère de la Justice
 - retraite d'échanges, séminaires et cours intensifs ou actions d'information et/ou formation reçus par les cadres et acteurs clés ayant un impact potentiel sur l'intégration des engagements du Maroc en matière d'asile,
 - « Morocco Playground, projet conjoint entre le Ministère de Jeunesse et des Sports, la société civile et les Nations Unis (2013 – 2014) qui avait pour objectif se sensibiliser les jeunes aux questions d'inter culturalité mais aussi au développement des « life skills » et à l'intégration sociale de 500 jeunes marocains, migrants, demandeurs d'asile et réfugiés des quartiers, marginalisés des villes de rabat, Casablanca et Kenitra
 - tous les autres appuis multiformes à l'attention des ministères de l'Education Nationale, de la Santé, au profit des ONG de Nador et d'Oudja

Même s'il n'est pas possible de quantifier (taux de réalisation), en ce moment, ce qui a été réalisé dans le cadre de ce produit, on peut certes affirmer que beaucoup de choses sont en cours qui contribueront à rendre opérationnel le cadre législatif propre à l'asile.

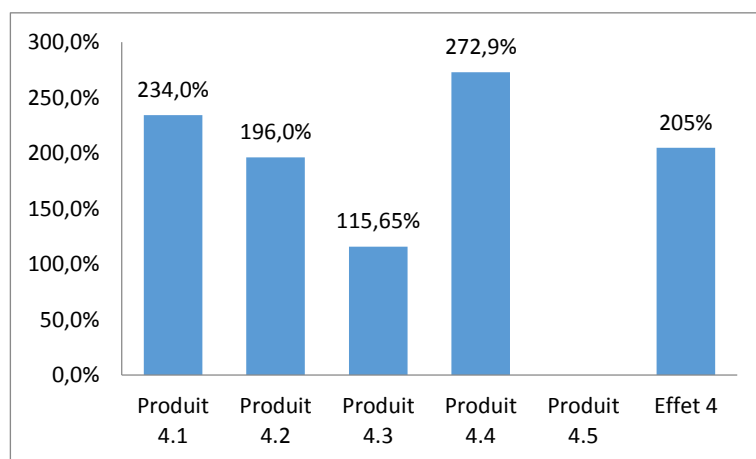
- Existence d'un mécanisme opérationnel de suivi de l'UNCAC (United Nations Convention Against Corruption). La situation de référence est que l'UNCAC signée par le Maroc. La cible : Mécanisme de suivi de la convention de l'UNCAC en place et opérationnel. L'absence de la cible 012 – 2014 et du progrès 2012 – 2014 ne nous permet pas de faire une analyse des résultats atteints de manière objective. Il est tout de même aisé de dire que le Maroc a bénéficié de l'appui des Nations Unies dans le cadre de la mise sur pied et de l'opérationnalisation du mécanisme de suivi de cette convention. Les ministères de la Justice, de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration, de l'Education, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), l'ICPC ont tous bénéficié de soutien multiforme qui vont de l'identification des risques associés à la corruption dans le secteur de l'Education, au rôle des agences dans l'application de la loi de lutte contre la corruption, l'adaptation et l'utilisation du logiciel visant à prévenir la corruption et renforcer l'intégrité dans les organismes publics et privés (Integrows : Corruption Prevention and Risk Tool) etc.
- Nombre de partenaires ayant bénéficié d'un renforcement de capacités pour intégrer les engagements ratifiés par le Maroc au niveau politique, institutionnel, législatif, réglementaire ou programmatique. La situation de référence n'est pas disponible. La cible

finale est de 37. La cible 2012 – 2014 est de 43 et le progrès de 84. Le taux de réalisation de cet indicateur est de **195,3%**.

- Adaptation des cadres législatifs, institutionnels et/ou réglementaires afin de les aligner sur les standards et les engagements internationaux ratifiés par le Maroc visant à garantir les droits fondamentaux et à faciliter l'intégration des réfugiés, demandeurs d'asile et migrants dans la société marocaine, en particulier via l'accès au marché du travail et aux services publics (éducation, santé, structures de protection, justice). La situation de référence est libellé comme suit : « Cadres législatifs, institutionnels et/ou réglementaires en matière de migration et d'asile incomplets ». La cible finale : « Cadres législatifs, institutionnels et/ou réglementaires adaptés pour correspondre aux standards et aux engagements internationaux ratifiés par le Maroc en matière de migration et d'asile ». La cible 2012 – 2014 est de 4 et le progrès de 4. Le taux de réalisation est de **100%**

Produits	Taux de réalisation	Evaluation des réalisations
Produit 4.1	234%	E (Élevé)
Produit 4.2	196%	E
Produit 4.3	115,65%	E
Produit 4.4	272,9%	E
Produit 4.5.	Difficile d'avoir un taux de réalisation dans la mesure où deux indicateurs n'ont pas de taux de réalisation quantifiables	
Effet 4	204,63%	E (Sans la prise en compte du produit 4.5.)

Figure 5 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 4



Valeur ajoutée de UNDAF dans le secteur de la gouvernance

Les Nations Unies, dans leur souci d'accompagner les partenaires dans la création et l'amélioration de mécanismes pour une gouvernance démocratique, ont mis l'accent sur le suivi et l'évaluation des indicateurs de mesure précis relatifs aux droits de l'Homme et ceci conjointement

avec la Délégation interministérielle des droits de l'Homme. De plus, soucieux de réduire les coûts de la non harmonisation des politiques et plus spécifiquement celles sociales, elles apportent leur appui, par le biais d'un programme conjoint, dans l'harmonisation et de convergence des politiques publiques de l'ensemble des départements ministériels, à travers le ministère des Affaires Générales et de la gouvernance (MAGG), ce qui permet de renforcer les appuis apportés à la prise en compte du genre et des droits humains.

5.2.5. Efficacité de l'effet 5

ENVIRONNEMENT ET DEVELOPPEMENT DURABLE

L'adoption par le Maroc du Protocole de Nagoya, son inscription dans le partenariat du Marché Carbone, le lancement de nouveaux projets en matière de changement climatique¹² et l'adhésion du Maroc à l'UN-REDD en septembre 2012 sont autant de raisons qui expliquent pourquoi il était important pour les Agences des Nations Unies d'accompagner les efforts du Gouvernement Marocain dans le domaine de l'Environnement et du Développement Durable. Les appuis seront concentrés sur les politiques et la formulation de stratégies et plans d'action et sur le renforcement des capacités en tenant compte des avantages comparatifs des Nations Unies au Maroc. Les Nations Unies ont aussi prévu accompagner le Maroc dans la réalisation de plans territoriaux pilotes dans quelques zones ciblées.

L'effet 5 « Les principes CNEDD¹³ sont mis en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement, d'adaptation aux changements climatiques et de gestion des risques, et en renforçant la convergence territoriale dans les zones et pour les populations les plus vulnérables, avec une attention particulière au genre ».

Cet effet comporte quatre (4) produits et sept (7) indicateurs.

Les agences des Nations Unies accompagnent le Maroc dans la mise en œuvre de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable – CNEDD. Elles ont apporté leur soutien technique aux acteurs au niveau national et local pour mettre en cohérence les stratégies nationales et sectorielles avec la Charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD). Elles ont contribué également au renforcement des capacités de l'Observatoire national de l'environnement qui est un outil d'aide à la coordination, à la prise de décision, à la planification et au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre de la CNEDD (PAC UNDAF 2012 – 2016). Notons que les Nations Unies ont aidé le gouvernement marocain à la finalisation de trois actions phare dont la création d'un cadre réglementaire dans le domaine de l'environnement : un code d'efficacité énergétique pour le bâtiment, l'élimination de déchets dangereux¹⁴ appelés PCB et l'exploitation responsable des plantes aromatiques et médicinales. Les Nations Unies ont aussi facilité l'élaboration d'un système d'information sur les bonnes pratiques en gestion durable des terres dans l'Orient. Les Nations Unies ont aussi aidé à l'amélioration de la planification communale relative à l'environnement ainsi qu'à la mise en œuvre d'un système d'information communal révisé pour prendre en compte les indicateurs sur les changements climatiques et l'égalité homme-femme. Il faut aussi ajouter l'appui apporté au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime dans le cadre de l'amélioration des traitements contre les ravageurs dans l'agriculture avec le traitement des méthodes intégrées plutôt que des pesticides et insecticides.

Il est à noter que parmi les sept (7) indicateurs inscrits pour mesurer cet effet, quatre (4) n'ont pas de situation de référence, ce qui rend déjà difficile l'analyse. Cette dernière va, par conséquent, se baser sur les cibles prévues et les cibles réalisées (progrès réalisés) 2012-2014, fournis par le groupe d'effet 5.

Produit 5.1 : Les principaux acteurs sont appuyés pour mettre en cohérence les stratégies nationales et sectorielles avec la charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD).

Deux indicateurs doivent permettre de mesurer l'atteinte de ce produit :

¹² Initiative arabe pour le changement climatique, renforcement des capacités de développement à faible carbone ainsi que le lancement de la troisième communication nationale sur les changements climatiques

¹³ Charte nationale de l'environnement et du développement durable

¹⁴ Le Maroc est le premier pays africain à s'être doté d'une plateforme de traitement des déchets dangereux avec l'appui des Nations Unies

- Nombre de stratégies produites/revues de manière cohérente et intégrant les principes de la charte EDD et du genre : cible finale : 10. Cible 2012 – 2014 : 2 et progrès réalisés de 2012 – 2014 : 1. Le taux de réalisation est de 50%
- Nombre de plans de développement des capacités en matière EDD élaborés et mises en œuvre : *pas de situation de référence*. La cible finale est de 6, la cible 2012 – 2015 est de 5 mais le progrès réalisés entre 2012 – 2014 indique 2. Le taux de réalisation est de 40%.

Le taux de réalisation du produit 5.1 est de 45%

Produit 5.2 : Des plans et de projets territoriaux de développement, dans les zones ciblées, sont mis en œuvre en tenant compte des dispositions de la Charte nationale de l'environnement et du développement durable.

Un seul indicateur est identifié et doit permettre de mesure l'atteinte de ce produit : « Nombre de plans territoriaux mis en œuvre, notamment dans les zones ciblées, ayant intégré les prescriptions de la charte de l'environnement et tenant compte du genre ». La cible finale est de 100. La cible 2012-2014 est de 206 et les progrès réalisés est de 62 soit 30,09%.

La remarque ici est que les cibles pour la période 2012 – 2014 sont supérieures (206) à la cible finale de l'UNDAF qui est de 100. Quelles sont les raisons qui expliquent ce dépassement ? Un mauvais ciblage au début de l'UNDAF ? Il s'agit plutôt de l'importance de plus en plus grande accordée à l'environnement et aux chantiers ouverts par les Nations Unies avec le Gouvernement marocain surtout après la transformation du département de l'environnement en un ministère délégué, une décision politique qui consacre davantage l'importance accordée à l'environnement au sein du Gouvernement marocain qui vise principalement à accélérer la cadence d'exécution de la politique environnementale et la concrétisation des principes de la CNEDD (Revue annuelle de l'UNDAF 2013).

Le taux de réalisation du produit 5.2 est de 32%.

Produit 5.3 : Les capacités en matière d'élaboration et de coordination des stratégies et programmes d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques et de gestion des risques naturels et technologiques sont développées et renforcées

Deux indicateurs pour mesurer l'atteinte de ce produit :

- Nombre de stratégies élaborées en matière d'atténuation et d'adaptation au Changement climatique : La situation de référence n'est pas définie. La cible finale est de 3. La cible 2012 – 2014 est de 0. Le progrès 2012 – 2014 est de 0 aussi, ce qui représente un taux de réalisation de 0%
- Nombre d'entités ayant bénéficié de renforcement des capacités en matière de CC et gestion des risques : La situation de référence n'est pas non plus définie ici. La cible finale est de 100. La cible 2012 – 2014 est de 466 et le progrès de 205, ce qui représente un taux de réalisation de 44%

Le taux de réalisation du produit 5.3 est de 22%

Des études et des analyses stratégiques ont été conduites avec l'appui des Nations Unies. Un programme de renforcement des capacités des institutions nationales en matière d'élaboration et de coordination des stratégies et programmes d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques et de gestion des risques naturels et technologiques a été mis en place avec la contribution des Nations Unies. Quatre (4) grands domaines ont retenu l'attention des Nations Unies :

- la gestion écologiquement rationnelle des déchets dangereux : amélioration de la connaissance de la problématique des Polluants Organiques Persistants (POPs) en général et des PCB en particulier notamment aux niveaux régional et provincial
- l'efficacité énergétique : mobilisation des promoteurs immobiliers, du secteur privé et des ministères sectoriels ainsi que la prise de conscience des agences urbaines et de collectivités locales de l'intérêt du code d'efficacité énergétique dans le bâtiment
- le changement climatique : renforcement des capacités concernant l'élaboration de la communication nationale sur les changements climatiques
- la gestion environnementale : sensibilisation sur les concepts et contenu des trois conventions de Rio (changement climatique, biodiversité, désertification) dans le but de renforcer les capacités à intégrer les aspects environnementaux dans la planification locale

Produit 5.4 : les capacités des acteurs clés pour l'accès au fonds sont renforcées pour accompagner l'opérationnalisation de la CNEDD

Deux (2) indicateurs ont été identifiés pour mesurer l'atteinte de ce produit :

- Nombre de requêtes soumises aux principaux mécanismes de financement EDD : la situation de référence n'a pas été définies. La cible finale est de 10, la cible 2012 – 2014 est de 7 et le progrès de 3, ce qui représente un taux de 42%.
- Taux de réalisation du plan de renforcement des capacités en matière de mobilisation des fonds liés à l'environnement : la situation de référence est de zéro, la cible entre 2012 et 2014 est de 80% et le progrès de 30%.

Le taux de réalisation de ce produit est de 36%.

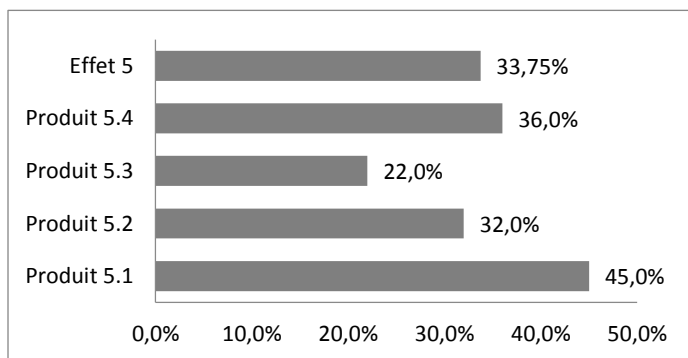
Les Nations Unies ont contribué au renforcement des capacités des acteurs locaux pour leur faciliter l'accès aux mécanismes de mobilisation des financements en relation avec l'environnement et le développement durable pour accompagner l'opérationnalisation de la CNEDD.

Valeur ajoutée de UNDAF dans le secteur de l'environnement et du développement durable

Les actions des Nations Unies dans le domaine de l'environnement et du développement durable au Maroc ont consisté à préciser les droits et devoirs de toute personne physique et morale dans la mise en œuvre de la Charte de l'environnement et du développement durable – CEDD par sa traduction en charte nationale de l'environnement et du développement durable avec la création d'un cadre réglementaire dans le domaine de l'environnement. Ceci a participé à la l'adoption d'un code d'efficacité énergétique pour les bâtiments, l'élimination des déchets dangereux (PCB) et l'exploitation responsable des plantes aromatiques et médicinales, pour ne citer que ces actions importantes.

Produits	Taux de réalisation	Evaluation des réalisations
Produit 5.1	45%	M+ (Moyen +)
Produit 5.2	32%	M- (Moyen -)
Produit 5.3	22%	F (Faible)
Produit 5.4	36%	M- (Moyen -)
Effet 5	33,75%	M- (Moyen -)

Figure 6 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 5



5.3. Efficience

L'efficience permet de voir si l'UNDAF a été exécuté avec les ressources prévues et dans le temps imparti. En d'autres termes, l'efficience est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon optimale ou économe. Trois questions ont servi de base à notre analyse :

- Est-ce que les fonds, l'expertise, et la coordination du système des Nations Unies ont été utilisés de façon optimale pour atteindre les résultats de l'UNDAF ?
- Est-ce que les objectifs de l'UNDAF ont été atteints à temps et à moindre coûts ?
- Le système de suivi et d'évaluation et le dispositif de communication ont-ils été performants ?

5.3.1. L'utilisation des ressources (fonds, expertise, administration)

La somme totale indicative pour que les Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies puissent contribuer, de manière effective, par les cinq effets retenus aux priorités nationales est d'environ 147.732.000 USD. Les ressources prévues pour chaque domaine de coopération sont les suivantes :

- Effet 1 : Le renforcement de la qualité de l'éducation et de la formation – US\$ 9.606.750
- Effet 2 : L'amélioration de la santé et de l'état nutritionnel de la population, dont celle de la mère et de l'enfant – US\$ 24.956.750
- Effet 3 : Le développement socio-économique et la réduction de la vulnérabilité et des inégalités – US\$ 64.437.500
- Effet 4 : La consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre – US\$ 19.764.000
- Effet 5 : Les changements climatiques, la protection de l'environnement, la prévention des catastrophes et la gestion des risques naturels – US\$ 27.967.000

Au début de l'UNDAF, il est estimé que les ressources disponibles, par l'ensemble des Nations Unies pour la période d'exécution de l'UNDAF 2012-2016, sont d'environ US\$ 76.979.500. La conséquence est qu'une somme indicative de US\$ 70.752.500 devrait être mobilisée par les Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies pendant les cinq (5) ans de l'UNDAF, premier outil de mobilisation des ressources financières par les Nations Unies au Maroc.

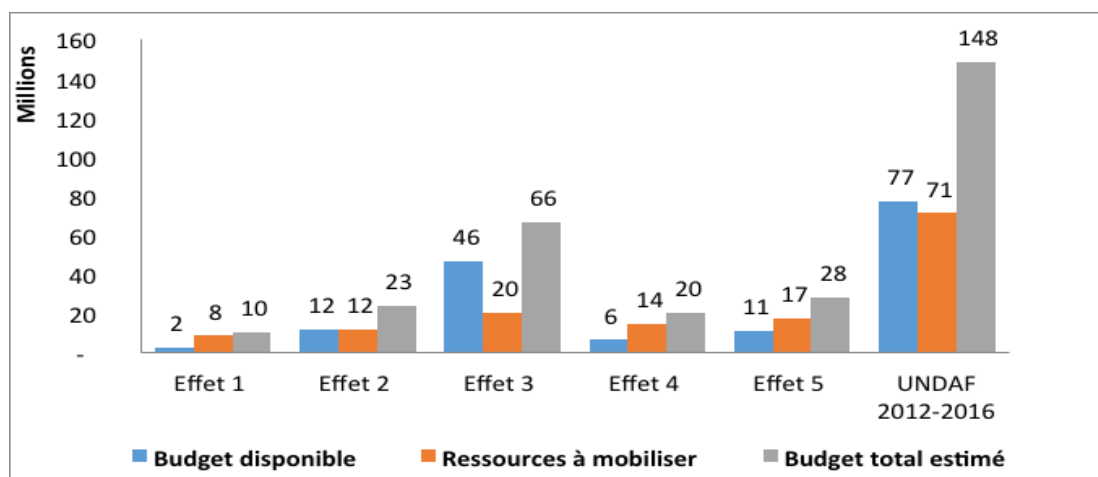


Figure 7 : Budget estimatif par effet UNDAF

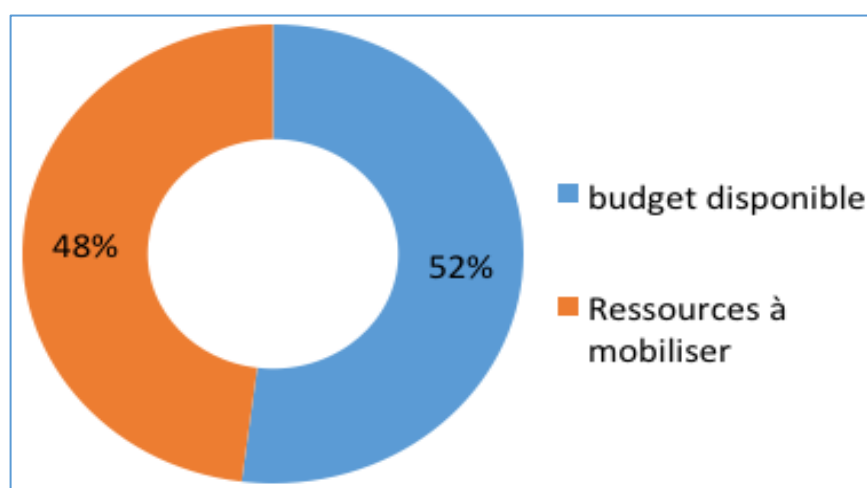


Figure 8 : Budget estimatif global de l'UNDAF

Tableau 3 : Répartition finale UNDAF Maroc: Répartition des ressources financières par Effet (2012-2015)

	2012		2013		2014		2015		Total	
	<i>Alloués</i>	<i>Dépensés</i>	<i>Alloués</i>	<i>Dépensés</i>	<i>Alloués</i>	<i>Dépensés</i>	<i>Alloués</i>	<i>Dépensés</i>	<i>Alloués</i>	<i>Dépensés</i>
EFFET 1	\$1 894 874,08	\$1 493 763,65	\$3 219 622,00	\$2 992 344,79	\$6 487 854,43	\$5 973 144,00	\$5 294 190,61		\$16 896 541,12	\$10 459 252,44
EFFET 2	\$1 753 732,02	\$1 213 878,31	\$2 198 792,35	\$2 424 881,70	\$2 260 754,47	\$1 365 649,44	\$1 678 086,00		\$7 891 364,84	\$5 004 409,45
EFFET 3	\$19 103 910,96	\$16 213 092,72	\$20 194 364,20	\$17 756 502,44	\$19 311 487,19	\$16 205 546,41	\$21 253 548,87		\$79 863 311,22	\$50 175 141,56
EFFET 4	\$6 784 705,02	\$6 150 052,19	\$9 054 044,89	\$6 958 581,29	\$7 983 423,58	\$6 290 508,51	\$7 672 904,96		\$31 495 078,45	\$19 399 141,99
EFFET 5	\$12 453 787,07	\$10 940 862,07	\$11 867 776,98	\$9 515 296,81	\$14 186 810,55	\$12 017 832,48	\$10 393 412,21		\$48 901 786,81	\$32 473 991,36
TOTAL	\$41 991 009,14	\$36 011 648,94	\$46 534 600,42	\$39 647 607,03	\$50 230 330,23	\$41 852 680,84	\$46 292 142,65		\$185 048 082,44	\$117 511 936,80
Suivi/ Evaluation								Dépenses prévisionnelles seront retranscrites début Dec 2015		

*mise à jour du
26oct2015*

Les graphiques qui suivent donnent une idée plus précise de l'évolution des budgets alloués versus dépensés entre 2012 et 2014 pour l'ensemble de l'UNDAF et par effet.

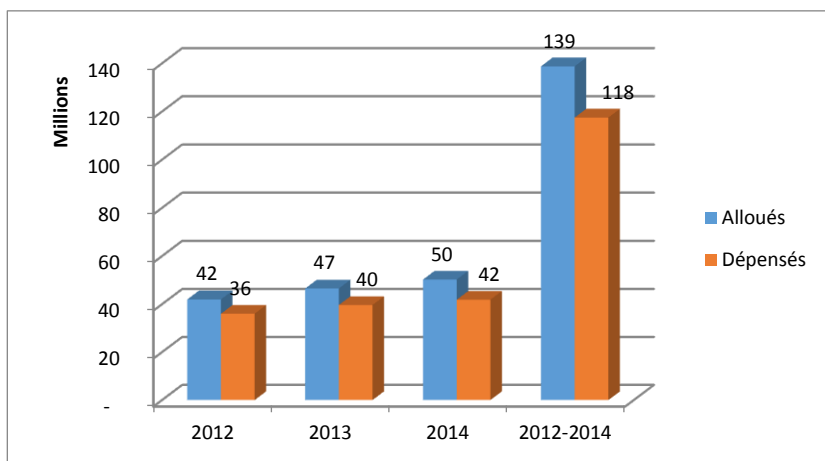


Figure 9 : Evolution de ressources allouées et des dépenses de 2012-2014

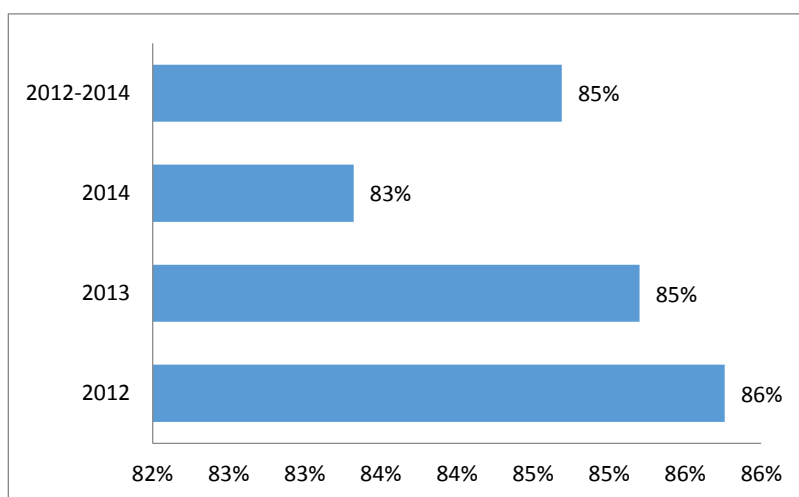


Figure 10 : Taux d'exécution financière de 2012-2014

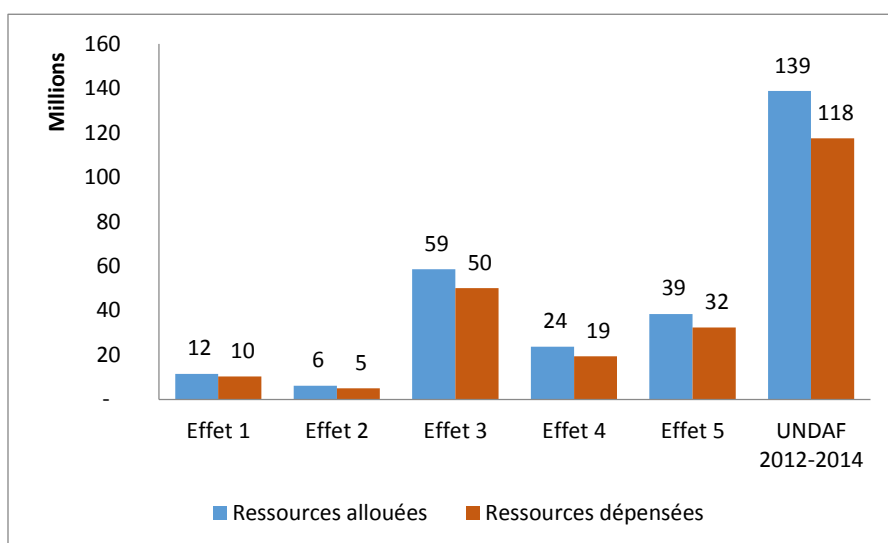


Figure 11 : Ressources allouées et ressources dépensées par Effet 2012-2014

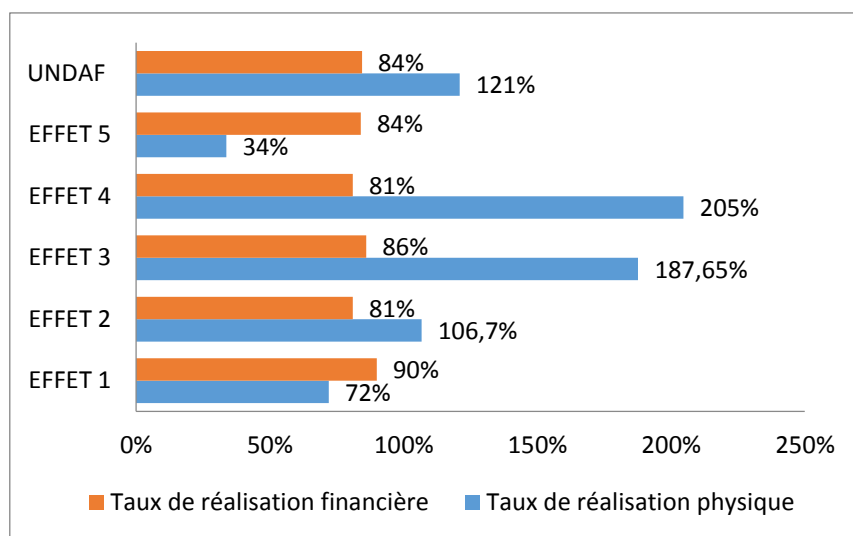


Figure 12 : Taux d'exécution financière comparé au taux d'exécution opérationnelle ou « physique » par effet et de l'UNDAF 2012-2014

Sur la période 2012-2014, les taux d'exécution opérationnelle ou physique des effets 2, 3 et 4 sont supérieurs aux taux d'exécution financière, ce qui n'est pas le cas pour les effets 1 et 5. La consommation des ressources est faible par rapport à la réalisation des produits dans le cas de la réalisation des effets 2, 3 et 4. L'efficacité des effets 2, 3 et 4 est élevée tandis que l'efficacité des effets 1 et 5 est faible. Globalement, la consommation des ressources pour la mise en œuvre de l'UNDAF sur la période 2012-2014 semble plus faible que les réalisations opérationnelles ou physiques. On peut, à première vue, conclure à l'utilisation optimum des ressources. Cette analyse mérite toutefois une atténuation dans la mesure où, pour l'affirmer, il faut analyser la manière dont les budgets ont été définis. Ont-ils été définis sur une base crédible ? Ont-ils été définis de manière globale ? Le fait que ces budgets n'ont pas fait l'objet de revue, d'analyse nous invite à la prudence même si les éléments en notre possession nous indiquent une utilisation optimum.

Relativement à l'utilisation des fonds, une attention particulière a été apportée au cours de l'évaluation à la recherche des informations financières sur la mise en œuvre de l'UNDAF. L'objet de cette exercice était d'obtenir, dans la mesure du possible, une meilleure compréhension des masses critiques des apports SNU selon (i) les domaines de coopération de l'UNDAF ; (ii) les coûts financiers pour la mise en œuvre des effets et produits de l'UNDAF ; (iii) les rapports financiers de la mise en œuvre des effets et produits de l'UNDAF ; (iv) la liste exhaustive des projets/programmes et leurs coûts respectifs ; (v) les sources de fonds (Ressources Régulières, Autres Ressources, etc.).

Toutes les informations n'étant pas disponibles lors de l'évaluation, nous n'avons pas pu faire une analyse fine de l'efficacité de l'UNDAF. L'exercice qui aurait consisté à avoir, au niveau de la coordination, toutes ces informations auraient été utiles non seulement dans la collecte et l'analyse des informations disponibles mais en montrant les besoins institutionnels pour la mise en place d'un système approprié pour le suivi financier de l'UNDAF. Les paramètres essentiels d'un tel système se sont révélés au cours de l'évaluation, c'est-à-dire dans :

- l'établissement d'un tableau de bord financier, régulièrement renseigné ;
- l'envoi au BCR sur une base systématique des allocations et de dépenses des différents projets et programmes ;
- le maintien d'une base de données techniques et financières par un membre du BCR, chargé

de la coordination ou du suivi et évaluation.

L'évaluation a constaté l'absence d'un tel système, bien que les informations pertinentes existaient dans les agences, mais non pas dans un lieu central, c'est-à-dire au niveau du BCR qui ne détient que des informations partielles ou sur demande expresse. Une communication à toutes les agences, y compris les agences non-résidentes a été envoyée au début de la mission par le BCR, mais les réactions ou réponses des agences dans la fourniture des informations demandées par le BCR ont été lentes.

Sans une bonne connaissance des flux financiers, et les masses critiques de fonds disponibles pour différents produits et effets, il est extrêmement difficile de porter un jugement sur la question ci-dessus mentionnées, c'est-à dire si « les fonds..... du système des Nations Unies ont été mobilisés et utilisés de façon optimale pour atteindre les résultats de l'UNDAF ? ».

Dans l'état actuel des choses, et reconnaissant les défis pratiques de mener à bien un tel exercice sans les informations nécessaires, et dans un laps de temps extrêmement court, l'évaluation recommande que tout en reconnaissant les besoins et les ressources du BCR, des actions soient prises pour renforcer le processus du suivi, y compris la partie financière de l'UNDAF.

Ceci dit, bien que n'étant pas en position de juger si les fonds ont été utilisés de manière «optimale», l'évaluation a bien constaté les résultats obtenus dans divers domaines. Une lecture rapide d'un bon nombre des rapports reçus confirme la richesse des résultats obtenus, qui mériterait tout de même une analyse plus approfondie ou plus fine. Il nous semble qu'un tel processus serait bien opportun au moment de réfléchir sur le prochain UNDAF et d'apprendre des leçons d'expériences dans chaque domaine de coopération.

En ce qui concerne l'utilisation de l'expertise de manière optimale, l'évaluation n'était pas en mesure d'entrer dans ces détails, étant donné les contraintes en temps et d'informations. Cette question devrait faire l'objet d'un suivi continu de la part des Groupes d'effet ou du BCR ou encore d'une instance supérieure, l'UNCT par exemple. Des rapports périodiques des rencontres de l'UNCT ou des revues annuelles pourraient faire état de l'expertise disponible et son utilisation.

Quant à la partie coordination ou plus précisément le BCR, l'évaluation a noté avec satisfaction les efforts consentis, en étroite collaboration avec les groupes d'effets mais surtout avec le GTSE, la mise en place d'une base de données fonctionnelles même s'il a été noté la lenteur dans les informations devant nourrir cette base de données.

L'évaluation a pris bonne note de l'établissement de systèmes communs, notamment concernant la sécurité, les achats (Procurement), les assurances communes, l'approvisionnement d'énergie d'urgence (groupe électrogène), les services informatiques, et de nettoyage des bureaux pour quelques agences. Il semble que la mise en place d'autres éléments communs par exemple par rapport aux ressources humaines est à l'étude. En termes d'efficience, l'ancrage agence, des ressources, continue d'être un handicap. Sans doute, si les agences avaient été davantage investies dans le moule du cadre commun, elles auraient bénéficié de rationalités et de phénomènes de levier autrement plus productifs : avec moins, l'on aurait alors pu avoir beaucoup plus, ou bien obtenir autant avec beaucoup moins.

5.3.2. Atteinte des résultats

Est-ce que les résultats de l'UNDAF ont été atteints à temps et à moindre coûts ?

Les résultats de l'UNDAF étant nombreux sur le plan substantif (cinq effets et 24 produits mais 23

lors de l'évaluation) aussi bien que celui du processus, seulement une revue plus approfondie de chaque effet et produit permettrait une réponse bien réfléchie concernant l'état de réalisation de chaque résultat (effet mais surtout produit) de l'UNDAF, c'est-à-dire chacun des thèmes prioritaires de l'UNDAF.

En ce qui concerne la question de temps et de coûts pour la mise en œuvre de l'UNDAF, il aurait fallu un examen approfondi des (i) dates et délais prévues au moment de l'approbation de chaque projet/programme conjoint ; (ii) des dates effectives de la réalisation des activités, et (iii) de la date de la clôture financière de chaque projet/programme conjoint. Or, cette tâche n'a pu être finalisée au cours de la mission, étant donné les informations incomplètes que nous avons pu glaner grâce au BCR.

Concernant les coûts, la mission a essayé d'obtenir une vue d'ensemble des dépenses de chaque projet/programme conjoint et de chaque agence et le Tableau des Ressources SNU. Malheureusement ce travail reste incomplet, en attendant réception des données financières de toutes les agences, et leur présentation selon un canevas commun, ce qui semble extrêmement difficile, les canevas utilisés par les agences étant différents.

A l'avenir, ce travail serait facilité par la mise au point d'un système et tableau de bord financier, tenu à jour au sein du BCR.

5.3.3. Le système de suivi et d'évaluation et le dispositif de communication ont-ils été performants ?

Le système de suivi et d'évaluation de l'UNDAF 2012 – 2016 a tiré des leçons du cycle précédent et a gagné en qualité. Avec la communication, ils constituent des éléments importants qui aident à analyser l'efficacité.

Le suivi et l'évaluation permettent à l'UNDAF d'apprécier la mise en œuvre de ses actions et de proposer, au besoin, des orientations alternatives dans le but d'atteindre efficacement les résultats prévus. La communication, quant à elle, donne davantage de visibilité grâce aux meilleurs réglages d'interfaces entre acteurs internes d'abord, avec les partenaires externes ensuite.

Le **suivi et l'évaluation** de l'UNDAF est formellement bien articulé sur le Programme : coordination inter-agences de haut niveau (celui des chefs d'agences), au niveau du BCR qui joue aussi le rôle d'unité de Coordination dans l'interface entre l'UNDAF et la partie nationale, institutionnellement assuré par le Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération et de niveau opérationnel (groupes thématiques, groupes d'effet, etc.). Ce dispositif a été complété de quelques outils tels que : le plan intégré de suivi et d'évaluation (IMEP), les plans de travail des groupes effets, le di-Monitoring, le Business Process. Le GTSE, dont le rôle est d'accompagner la planification, le suivi et l'évaluation de l'UNDAF travaille également avec le BCR, les groupes effets, les agences et la partie nationale à travers des formations en gestion axée sur les résultats et suivi et évaluation.

Dans la réalité, toutefois, malgré ce dispositif formel, le système de suivi et d'évaluation montre quelques faiblesses qui risquent de nuire à la visibilité technique et stratégique souhaitée de l'UNDAF. Les insuffisances du suivi et de l'évaluation apparaissent avoir été induites par les lacunes techniques du cadre de résultats, d'une part et par les difficultés au niveau opérationnel du dispositif de production de données d'autre part malgré les outils de collecte de données mis en place.

La matrice des résultats de l'UNDAF, comme nous l'avons indiqué précédemment, comporte beaucoup d'insuffisances quant à la définition ou au libellé des résultats et des indicateurs. Beaucoup d'améliorations ont certes été apportées par les groupes d'effets sous les conseils éclairés

du GTSE mais l'on ressent, à la lecture de certains effets et produits, la volonté des agences de rendre visibles leurs mandats. Le grand problème demeure la difficulté ou l'absence de situation de référence de plusieurs indicateurs, ce qui ne permet pas d'analyser objectivement l'atteinte des résultats (produits). On devine aussi la difficulté de cerner les différents types d'indicateurs et la confusion entre les indicateurs de processus et les indicateurs de performance ou de résultats. Ce qui laisse présager que le GTSE devrait, dans le prochain cycle, ajouter à la liste des formations offertes, celles relatives aux indicateurs et aux méthodes susceptibles d'aider à les mesurer.

Le BCR, malgré l'appui constant du GTSE et avec très peu de moyens, avait peu de contact avec la mise en œuvre réelle de la programmation du fait de la remontée insuffisante ou tardive d'informations en provenance des agences des Nations Unies. Ce n'est que, pour la plupart du temps, à l'approche des revues mi-annuelles et surtout annuelles que les informations sont envoyées au BCR pour nourrir la base de données et contribuer aux présentations dans le cadre des revues. Il faudra trouver un système qui rend, du moins automatique, le transfert périodique au BCR des informations sur la mise en œuvre de l'UNDAF.

Il faudra aussi, dans le souci de rendre plus efficace le suivi et l'évaluation, mettre en place un système susceptible de rendre plus visible l'UNDAF et ses actions. Le GTSE devrait travailler de concert avec le groupe Communication à cette fin. La nécessité d'un tel système s'explique par deux raisons fondamentales :

- l'éclatement des unités de suivi et d'évaluation opérationnelles au niveau des agences des Nations Unies elles-mêmes les fait se tourner davantage vers les exigences du « *monitoring maison* » fait pour répondre aux demandes du management d'agence, elles-mêmes inscrites dans les standards « corporate » édictés du siècle, et
- les agences nationales d'exécution, d'implantation sectorielle qui mettent en œuvre au quotidien connaissent mieux leurs activités spécifiques que l'UNDAF lui-même.

S'agissant de la **communication**, une stratégie ad hoc a bien été formulée. Au résultat, toutefois, elle ressort avoir été insuffisamment productive. Au niveau interne, elle n'a pas réussi à accorder les parties pour qu'elles aillent vers de véritables synergies de communication. En dehors de la stratégie commune de communication, des agences développent des stratégies individuelles, pas forcément en synergie avec celle commune de l'UNDAF. Du côté de la partie nationale, les insuffisances de la communication sur l'UNDAF se font nettement sentir dès que l'interlocuteur n'est plus du Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération. L'UNDAF, dans sa substance stratégique et ses outils techniques, est très faiblement maîtrisé par les administrations sectorielles. Et là encore, le peu qui y arrive de l'UNDAF reste au niveau des services centraux de planification, laissant les techniciens sectoriels dans une méconnaissance quasi-totale du cadre commun qu'est l'UNDAF.

5.4. Durabilité

Dans quelle mesure la pérennisation du processus et actions de l'UNDAF 2012-2016 sont-ils durables ? Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité des résultats de l'UNDAF 2012-2016 ? Ces facteurs ont-ils été pris en considération dans la planification (stratégie de sortie intégrée dans la planification) ? Les stratégies de renforcement des capacités élaborées et mises en œuvre durant le cycle permettent-elles d'assurer la viabilité ou la durabilité des résultats de l'UNDAF ?

La durabilité des acquis d'un Programme est fonction de déterminants clés, en amont et en aval :

- en amont, il y a la nature et la qualité des produits livrés, et,
- en aval la qualité de l'appropriation des bénéficiaires et leur capacité à prendre le relai et à tenir un résultat.

Sans produits (résultats) de qualité c'est-à-dire répondant aux attentes et exigences des bénéficiaires, l'on ne peut envisager de réelle pérennité. La qualité des résultats de l'UNDAF 2012 – 2016 est globalement satisfaisante comme indiqué dans l'analyse de la performance de l'UNDAF. Les produits de la matrice des résultats sont pour la plupart atteints avec une forte implication de la partie nationale. Ils se résument soit à la mise à disposition d'équipements de travail et de biens de consommation, soit à de transferts de compétences par les formations et la mobilisation d'experts externes appuyant diverses étapes des stratégies de développement.

Sur le plan méthodologique, l'approche institutionnelle mise en avant est aussi un facteur propice à une bonne pérennité. Les interventions sont ancrées dans un cadre institutionnel national animé par les départements ministériels, des établissements publics et/ou les organisations de la société civile. Ces partenaires d'exécution se sont efforcés d'être à l'avant garde dans la définition de leurs besoins et la mise en œuvre des activités susceptibles de répondre à ces besoins.

L'appropriation nationale ressort plus forte au niveau des extrémités de la chaîne de bénéfice nationale. Au tout premier niveau, politique, l'implication et l'engagement de l'exécutif sont élevés. Au niveau opérationnel aussi, les bénéficiaires directs font montre d'un engagement et d'un enthousiasme très élevés pour les actions menées dans le cadre de l'UNDAF 2012 - 2016. Pour prendre quelques exemples, l'harmonisation, la convergence et l'évaluation des politiques publiques, la définition et la mise en œuvre de politiques publiques intégrées de protection de l'enfance, la stratégie nationale de l'éducation (Programme d'Urgence, le Plan Stratégique 2014-2017), la stratégie sectorielle de santé 2012-2016, la réforme de la justice, le processus de régionalisation avancée, le Plan Maroc Vert mais aussi les activités génératrices de revenus à la base, celles autour des services sociaux de base diffusés dans les communautés etc., sont autant de résultats où une réelle conscience nationale et communautaire se construit progressivement, propice au prolongement et à l'amplification des acquis. La forte implication de plusieurs directions de ministères (direction de la population et de l'épidémiologie et de la lutte contre les maladies, celle de l'aménagement du territoire, celle de la gouvernance, etc.) et de plusieurs ONGs dans l'identification, la mise en œuvre ou l'accompagnement pour la mise en œuvre efficace de plusieurs projets constituent, à n'en point douter, des éléments de durabilité et témoignent du souci des Nations Unies pour le transfert des compétences ou son renforcement par l'implication de politique de sortie en filigrane dans tous les projets et programmes mis en œuvre dans le cadre de l'UNDAF.

Notons aussi que la mise en œuvre des actions dans le cadre de l'UNDAF 2012 -2016 a ciblé prioritairement les régions les plus pauvres. Les capacités de ces régions ont été améliorées et tout porte à croire que les actions engagées pourront, pour la grande partie, se poursuivre pour les raisons susmentionnées. Prenons un exemple, celui dans les secteurs de l'éducation et de la santé où il existe désormais des « Task Force » qui peuvent poursuivre les actions en cours et les généraliser.

5.5. Impact

Les domaines dans lesquels les changements sont les plus susceptibles d'être visibles, de notre point de vue, sont ceux de l'éducation et de la santé, la prise en compte des Droits de l'Homme et du Genre. Les différents outils comme les guides pédagogiques de procédures pour lutter contre l'abandon scolaire (le dispositif de lutte contre l'abandon et le décrochage scolaire a été finalisé avec son ancrage au niveau national), les dispositifs pédagogiques du système scolaire en intégrant l'équité, les droits de l'Homme et l'éducation à la citoyenneté dans les curricula préscolaires et secondaires. Dans le domaine de la santé, la stratégie nationale de prise en charge et du programme d'accompagnement psychologique et social des PVVIH, le renforcement des acteurs en SSR/VIH et

sur les outils et mécanismes de mise en œuvre et de suivi des politiques et stratégies de lutte contre le VIH ainsi que toutes les actions au niveau des Droits de l'Homme et de la prise en compte de l'approche Genre (Renforcement du leadership des femmes dans la gouvernance locale - régionalisation avancée, Révision du Code électoral, Intégration de la Budgétisation Sensible au Genre – BSG dans les politiques publiques pour ne citer que ceux-là) sont tous porteurs de changements.

Notons que les interventions de certaines agences comme l'UNESCO, le PAM s'intègrent difficilement dans l'UNDAF.

D'après le rapport du Bilan Commun de Pays de 2015, le taux de scolarisation des 6-15 ans s'est amélioré en passant de 69,1 % en 2000 à 93% en 2013; ce qui a permis de se rapprocher de la réalisation de l'OMD 2. Les inégalités selon le Genre et le milieu se sont également réduites selon le même rapport. En effet, le taux de scolarisation des enfants âgés de 6-15 ans en milieu rural a augmenté de 30 points entre 2000 et 2013 et celui des jeunes filles rurales âgées de 6 à 15 ans a augmenté de 35 points au cours de la même période. Malgré ces progrès, des problèmes persistent notamment le taux d'abandon élevé dans le secondaire, le faible taux d'achèvement dans le secondaire et le faible taux de scolarisation des filles dans le secondaire en milieu rural.

Tableau 4 : Evolution des taux d'abandon scolaire, d'achèvement et des égalités genres

	2011-2012	2013-2014	Observations
Taux d'abandon par cycle			
• Primaire	3,2%	2,5%	
• Secondaire Collégial	10,4%	10,6%	
• Secondaire qualifiant	11%	11,9%	
Taux d'achèvement par cycle			
• Primaire	86,2%	87,7%	
• Secondaire Collégial	65,3%	65,5%	
• Secondaire qualifiant	37,5%	34,6%	
Egalité des genres			
• Primaire			
○ Urbain	0,95	0,94	
○ rural	0,92	0,95	
• Secondaire collégial			
○ Urbain	0,89	0,90	
○ rural	0,59	0,66	

Source : Revue annuelle 2014, UNDAF

La mise en œuvre de l'UNDAF a contribué également au renforcement des capacités du personnel cadre du ministère de l'éducation en planification et suivi et évaluation.

Les interventions de l'UNDAF sont, en grande partie, à titre expérimental ou localisées à quelques régions ou communes. Plusieurs autres partenaires techniques et financiers accompagnent le Gouvernement du Maroc dans l'amélioration du système éducatif. Mais l'existence de plusieurs cadres de collaboration rend difficile la coordination et la synergie des interventions dans le secteur. Par exemple, l'UNESCO et le PAM ont accompagné le MEN au cours de la période 2012-2014. Mais leurs interventions ne sont pas prises en compte dans l'UNDAF évalué.

La mise en œuvre de l'UNDAF dans le secteur de la santé a contribué à améliorer la qualité des soins de santé dans les établissements sanitaires grâce au renforcement des capacités du personnel de santé, à l'augmentation de l'accès aux soins de santé aux femmes enceintes en milieu rural et d'accès difficile.

Selon le rapport Bilan Commun de Pays de 2015, les progrès en matière de réduction de la mortalité maternelle et infantile ont été réalisés. Ce rapport souligne également que le Maroc ne pourra pas être au rendez-vous des OMD en matière de santé d'ici fin 2015. En effet, les taux de mortalité maternelle et infanto-juvénile restent encore élevés surtout en milieu rural et sont respectivement 75% et 3 fois plus élevés en comparaison au milieu urbain.

Le niveau de prévalence du VIH/SIDA a été globalement stabilisé> Il ne dépasse pas 0.14% dans la population avec un nombre de nouvelles infections estimées à 2000 par an. Le niveau de la prévalence du VIH/SIDA reste tout de même encore élevé dans certaines régions et au sein de certaines populations. Elle est supérieure à 5% parmi les professionnelles de sexe et les hommes ayant des relations sexuelles avec des hommes à Agadir, 25% et 7% parmi les usagers de drogues injectables respectivement à Nador et à Tétouan.

Selon le rapport de l'évaluation basée sur le Genre à la riposte au Maroc, les femmes continuent d'être affectées d'une manière disproportionnée par la stigmatisation et la discrimination liées au VIH, par la violence et les inégalités économiques alors que leur accès au dépistage VIH, soins et traitement AVR est plus élevé que pour les hommes.

VI. Synthèse des constats de l'évaluation

Cette partie décrit les conclusions des analyses entreprises en utilisant les matrices d'évaluation.

6.1. Pertinence

Dans quelle mesure l'UNDAF 2012 – 2016 participe-t-il à l'atteinte des priorités nationales et des politiques de développement ?

Pour répondre à cette question, nous avons analysé l'alignement sur les priorités de développement du Maroc y compris les engagements internationaux et les traités ratifiés, la pertinence par rapport aux principes programmatiques des Nations Unies et la pertinence technique de la matrice des résultats.

6.1.1. Alignement sur les priorités de développement du Maroc y compris les engagements internationaux relatifs aux droits de l'Homme, au genre et autres conventions ou traités ratifiés ainsi qu'aux priorités du SNU

L'UNDAF est pertinent dans la mesure où il est aligné sur les plans et stratégies de développement du Maroc qui s'est engagé dans un vaste programme de réformes structurelles des politiques sociale, économique et environnementale. Ces réformes visent à consolider l'État de droit, à renforcer la participation de tous les citoyens aux processus de développement et à poursuivre, dans une perspective d'équité et d'égalité, la réduction des disparités entre hommes et femmes, filles et garçons, selon les milieux. Le Maroc s'est aussi engagé dans l'atteinte des OMD et la mise en œuvre des engagements internationaux relatifs aux droits de l'Homme, au genre et autres conventions et traités ratifiés. Ces différents points constituent des priorités pour les Nations Unies. Les cinq (5) effets de l'UNDAF ainsi que les différents produits pour lesquels le SNU est redevable sont alignés sur les priorités développement ci-dessus énumérées.

6.1.2. La pertinence par rapport aux principes programmatiques des Nations Unies

L'analyse de la pertinence par rapport aux principes programmatiques des Nations Unies a mis en exergue des efforts constants et continus faits pour la prise en compte de ces cinq principes programmatiques des Nations Unies à savoir l'approche Droits de l'Homme, l'approche Genre, la

Durabilité Environnementale, le Développement/Renforcement des Capacités et la Gestion Axée sur les Résultats. Le GTSE, les groupes d'effets, dans le cadre des formations ou des révisions de la matrice des résultats, ont constamment eu comme souci la prise en compte des cinq principes programmatiques des Nations Unies. Il est vrai que le constat est que des efforts restent à faire mais cela ne peut occulter ceux réalisés dans le sens de leur prise en compte.

6.1.3. Pertinence technique de cadre des résultats

L'analyse a montré que, malgré le respect des logiques verticale et horizontale dans la matrice des résultats, des effets et même des produits ont été libellés dans des langages équivoques avec des verbes que la Gestion Axée sur les Résultats conseillent de proscrire. La conséquence, c'est la difficulté de trouver des indicateurs adéquats, SMART, et dans bon nombre de cas d'avoir des situations de référence. Parfois, cet état de fait découle de la manière dont les produits ont été libellés, c'est-à-dire non SMART. Des efforts ont été faits, tout au long de la mise en œuvre de l'UNDAF, dans le but de corriger ces insuffisances mais nous avons noté qu'il faut poursuivre les formations sur la GAR mais aussi sur les indicateurs et les méthodes de leur mesure (comment mesurer les indicateurs) pour une harmonisation de la compréhension de la GAR, son utilisation optimale et des différents types d'indicateurs.

6.2. Efficacité

Dans quelle mesure les résultats planifiés ont-ils été atteints? En d'autres termes, les résultats prévus dans l'UNDAF ont-ils été atteints ? Pourquoi ?

Notre démarche pour répondre à cette question a tourné autour de quatre points :

- 1) Recherche des informations concernant chacun des effets et produits de l'UNDAF. A cet effet les chargés de programmes des agences respectives ont bien voulu envoyer au BCR de nombreux documents et rapports pertinents qui ont servi à l'analyse ;
- 2) Mise au point d'une Matrice d'Evaluation « Efficacité » qui a facilité la collecte et l'analyse des données capables d'indiquer dans « quelle mesure les produits qui contribueront aux effets ont été atteints ». Cette matrice était basée sur la Matrice des Résultats de l'UNDAF et a reçu des réponses de la quasi totalité des agences des Nations Unies. Elle a aussi servi de base aux différentes rencontres avec des chargés de programme de plusieurs agences et avec la partie nationale impliquée dans la mise en œuvre de l'UNDAF
- 3) Réunions avec les six Groupes (cinq groupes d'effets et le GTSE), où leurs avis étaient sollicités, d'une part sur les informations recueillies ou à recueillir, et d'autre part sur les appréciations à donner sur l'état de réalisation des produits et, conséquemment, le taux de progrès des différents effets. Il est bon de relever que les groupes Effet sont composés des cadres des Nations Unies mais aussi de la partie nationale.

Observations :

En ce qui concerne les résultats substantifs de chacun des produits, ils se sont fondamentalement basés sur les informations données par les groupes d'effets que nous avons croisées avec celles contenues dans les différents rapports et documents ou ouvrages pertinents. Comme aucun indicateur n'a été renseigné et ne pouvant l'être eu égard à la durée de l'évaluation, mais aussi de l'absence de rapports d'évaluation des effets de l'UNDAF et des programmes Pays (CPD pour les agences Ex-Com), nous nous sommes contentés d'utiliser les canevas de progrès remplis par les

différents groupes d'effets. En dehors des cibles finales des produits, il a été identifié des cibles 2012 – 2014 ainsi que des progrès 2012 – 2014. Notre analyse s'est basée sur ces informations.

La faiblesse de cette méthodologie, la seule qui s'offrait à nous, réside dans le fait que si les cibles avaient mal été définies ou erronées, notre analyse le serait aussi *de facto*. C'est la raison pour laquelle nous suggérons une formation sur les indicateurs et les outils et méthodes de collecte de données (Comment mesurer les indicateurs ?) à l'attention des membres des groupes d'effets afin de les outiller à la collecte d'informations fiables sur les indicateurs.

En ce qui concerne la question «pourquoi» les résultats prévus dans l'UNDAF ont-ils été atteints ?», une réponse simple réunirait une combinaison d'éléments, y compris : une priorité et une volonté évidente de la part du gouvernement de mettre en place les mesures qui s'imposent, une planification appropriée, la mise à la disposition par les Nations Unies de ressources pertinentes (financières, expertise, matériel, etc.) et une gestion et un suivi efficaces.

L'approche adoptée était bien plus ambitieuse. Mais le non-respect des exigences du système de suivi régulier et de collecte de données selon un format ou canevas commun pour chaque effet et produit n'a pas facilité la tâche de collecte et d'analyse des informations. Les avis des Groupes d'effets ont eu une valeur considérable. A l'avenir, il serait souhaitable d'approfondir ce processus, et de raffiner davantage la méthodologie, sur une base de données plus homogènes provenant de la mesure des indicateurs.

L'UNDAF 2012-2016 a une efficacité certaine au niveau des agences, et une faible productivité en tant que Programme cadre commun. A l'actif des agences, des outils de formulation de politiques, d'internalisation des conventions et traités ratifiés, des OMD dans les cadres stratégiques, de mise en œuvre et suivi de ces cadres, ont été développés, à l'intérieur de processus qui ont aussi été des lieux de développement de capacités pour les différents partenaires nationaux. Au niveau opérationnel, des solutions économiques et sociales ont été apportées aux populations sous forme d'activités génératrices de revenus, d'emplois, de services d'éducation, de santé, et d'autres services liés à d'autres types d'équipements collectifs. La gouvernance publique a été consolidée, soit directement par le renforcement de son intégrité, soit indirectement à travers le renforcement de ses foyers de contrôle. A titre d'exemple, dans le domaine de l'éducation et de la santé, la prise en compte des Droits de l'Homme et du Genre a été comme une toile de fonds de toutes les actions.

- **Au niveau de l'Education :**

- Elaboration de guides pédagogiques de procédures pour lutter contre l'abandon (le dispositif de lutte contre l'abandon et le décrochage scolaires a été finalisé avec son ancrage au niveau national ;
- Dispositifs pédagogiques du système scolaire en intégrant l'équité, les droits de l'Homme et l'éducation à la citoyenneté dans les curricula préscolaires, secondaires ;
- Des curricula adaptés aux enfants en situation d'handicap mis au point et expérimentés ;
- Système de suivi et d'évaluation de l'accès et de la rétention scolaire des enfants les plus vulnérables ;
- Actions réalisées afin de mettre en place le système de suivi des compétences scolaires et sa généralisation, de renforcer les capacités nationales en matière d'équité éducative et de lancer les dispositifs d'orientation et de préparation à l'insertion en faveur des adolescents et jeunes les plus vulnérables, etc.

- **Au niveau de la santé :**

- Disponibilité de l'information stratégique par la réalisation d'études et cartographies

- Stratégie nationale de prise en charge et du programme d'accompagnement psychologique et social des PVVIH ;
- Renforcement des acteurs en SSR/VIH et sur les outils et mécanismes de mise en œuvre et suivi des politiques et stratégies de lutte contre le VIH ;
- Outil de mise en œuvre de la prévention combinée pour les populations clés préparation et lancement de la stratégie sur les Droits l'Homme et VIH/SIDA ;
- Soutien des agences des NU au Gouvernement marocain dans les négociations et la finalisation du plan de renouvellement pour la deuxième phase du Rond10 du Fonds Mondial et la préparation d'une nouvelle subvention sur le renforcement du système de santé.

• **Au niveau des droits de l'Homme et de la prise en compte de l'approche Genre**

Les Nations Unies ont travaillé avec la partie nationale (Gouvernement, société civile, etc.) dans les chantiers relatifs à l'amélioration des Droits de l'Homme et du Genre en ciblant ses interventions à quatre niveaux :

- au niveau des acteurs institutionnels et politiques,
- au niveau du pouvoir législatif,
- au niveau de l'appui à la société civile et aux associations de défense des droits des femmes,
- enfin, avec l'ensemble des partenaires du pouvoir politique, législatif et de la société civile, au niveau du chantier de promotion de la culture de l'égalité entre les sexes.

Les Nations Unies soutiennent la mise en œuvre des engagements internationaux du Maroc en partenariat, notamment, avec la Délégation Interministérielle des Droits de l'Homme, les départements ministériels concernés, le Conseil national des Droits de l'Homme et la société civile : appui à la mise en œuvre des dispositions de la CEDAW, de la CDE et de l'ensemble des instruments internationaux pertinents, ainsi que des recommandations issues de l'Examen Périodique Universel du Maroc (mai 2012) et du rapport de la mission du Groupe de travail sur la discrimination à l'égard des femmes dans la loi et la pratique (février 2012).

Même si des efforts pour la prise en compte des Droits de l'Homme et du Genre apparaissent dans tous les effets de l'UNDAF, il est fort à noter que les deux domaines que sont l'éducation et la santé, de par leur caractère transversal, sont à mettre davantage en exergue parmi les constatations de l'efficacité du cycle de programmation 2012-2016.

6.3. Efficience

Dans quelle mesure les moyens mis en œuvre, dans le délai imparti, ont-ils permis d'atteindre les résultats escomptés ? En d'autres termes, est-ce que les fonds, l'expertise et l'administration du système des Nations Unies ont été utilisés de façon optimale pour atteindre les résultats de l'UNDAF ? Pour ce qui est relatif à l'utilisation des fonds, une attention particulière a été apportée à la recherche des informations financières sur la mise en œuvre de l'appui des Nations Unies. Cet exercice avait pour but d'obtenir, dans la mesure du possible, une meilleure compréhension des masses critiques des apports des Nations Unies selon :

- les domaines de coopération de l'UNDAF ;
- les effets de programme de l'UNDAF ;
- les projets, et leurs coûts respectifs ;
- les agences qui en ont eu la responsabilité pour l'appui fourni ;
- les sources de fonds, ressources régulières, autres ressources, etc.

Des carences existent encore dans la collecte des données financières qui devraient être comblées afin de fournir la vue d'ensemble envisagée. Cet exercice aurait été utile, non seulement dans la collecte et l'analyse des informations disponibles mais devait mettre en exergue les besoins institutionnels pour un système approprié de suivi financier. Les paramètres essentiels d'un tel système se sont révélés au cours de l'évaluation, c'est-à-dire dans :

- l'établissement d'un tableau de bord financier régulier ;
- l'envoi au BCR, sur une base systématique, des allocations et de dépenses pour les projets entrant dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF, selon un canevas commun et consensuel de tableau de bord ;
- le maintien d'une base de données par le BCR, chargé de la coordination, du suivi et évaluation de l'UNDAF.

L'évaluation a constaté l'absence d'un tel système¹⁵, bien que les informations pertinentes existaient dans les agences, mais non pas dans un lieu central, tel que le BCR. Ceci dit, bien que n'étant pas en position de juger si les fonds ont été utilisés de manière « optimale », nous avons constaté les résultats obtenus dans divers domaines. Une lecture rapide des rapports reçus a confirmé la richesse des résultats obtenus.

En ce qui concerne l'utilisation de l'expertise de manière optimale, l'évaluation n'était pas en mesure d'entrer dans ces détails, étant donné les contraintes en temps et la difficulté d'avoir des informations utiles à cette fin. Cette question devrait faire l'objet d'un suivi continu de la part des Groupes d'Effet ou GTSE même si cette tâche ne fait pas partie de leurs actuels termes de référence.

Quant à la partie administration ou coordination, nous avons remarqué les efforts consentis, en étroite collaboration avec le gouvernement marocain pour mettre en place quelques outils ou principes du processus de « Operating as One » dans le cadre du principe de « Delivering as One » même si le Maroc n'a pas formellement adhéré à ce processus. L'évaluation a pris bonne note de l'établissement de systèmes communs pour quelques agences, notamment concernant la sécurité, les achats (Procurement), les assurances communes, l'approvisionnement énergie d'urgence (groupe électrogène), les services informatiques, et de nettoyage des bureaux. La mise en place d'autres éléments communs de « Operating as One », par exemple par rapport aux ressources humaines, serait à l'étude.

L'efficacité globale de l'UNDAF s'est heurtée au fait qu'il n'y a pas eu de la part des agences une réelle volonté ou capacité à s'inscrire dans l'esprit du Programme commun, en faisant jouer les synergies et les subsidiarités inter-agences pour optimiser la productivité marginale de chaque unité monétaire investie. Les résultats obtenus sans synergies programmatiques réelles auraient été plus consistants ou moins coûteux avec de telles synergies.

6.4. Durabilité

Dans quelle mesure la pérennisation du processus et actions de l'UNDAF 2012 – 2016 sont-elles durables ? En d'autres termes, quels sont les résultats de l'UNDAF 2012- 2016 qui peuvent être pérennisés par le Gouvernement marocain sans le support des Nations Unies ?

Il est souvent recommandé de s'assurer qu'au moment de la conception de l'UNDAF et des projets qui en découlent (et ceci est valable pour tout projet et programme), des stratégies de retrait ou de sortie (en anglais, « Exit Strategies ») soient conçues afin de pouvoir prendre des mesures

¹⁵ Il existe une base de données domiciliée au niveau du BCR mais qui ne répond pas aux spécificités indiquées.

nécessaires pour une continuité des actions entreprises. La mission a remarqué la forte implication de la partie nationale, c'est-à-dire du gouvernement, des départements ministériels sectoriels, des établissements publics, de la société civile et du secteur privé etc. dans la conception et la mise en œuvre de l'UNDAF/PAC et des projets, programmes qui en découlent. La responsabilité des structures nationales reste une constante, ce qui est un prélude à une certaine appropriation, gage elle-même d'une bonne durabilité.

6.5. Impact

L'impact est l'évolution vers des changements positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induit par l'UNDAF 2012 – 2016.

L'évaluation de l'impact analyse l'évolution vers des changements positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par l'UNDAF 2012 – 2016.

Les discussions que nous avons eues avec les différentes parties prenantes ainsi que les actions de l'UNDAF sont susceptibles d'induire des changements, ou sont des préludes à des changements de comportements : formulation de politiques, internalisation des OMD dans les cadres stratégiques, mise en œuvre et suivi de ces cadres ainsi que le développement de capacités pour rendre plus performante la partie nationale. Les différents apports aux populations sous forme d'activités génératrices de revenus, d'emplois, de services d'éducation, de santé, et d'autres services liés à d'autres types d'équipements collectifs sont autant d'éléments qui concourent à des changements qualitatifs.

VII. Conclusions : leçons apprises et recommandations

7.1. Leçons apprises

7.1.1. Conception de l'UNDAF

- L'adoption du Plan d'Action Commun comme modalités d'opérationnalisation de l'UNDAF a créé une synergie entre plusieurs agences des Nations Unies. Quelques programmes conjoints sont développés et mis en œuvre au cours du cycle 2012 – 2016 mais le fait d'avoir adopté le Plan d'Action Commun a progressivement suscité le démarrage d'autres programmes conjoints (PHEPP par exemple), ce qui donne plus de visibilité aux actions des Nations Unies au Maroc ;
- La forte implication de la partie nationale dans la conception de l'UNDAF et du PAC a créé une synergie avec les Nations Unies et a un gage de succès lors de la mise en œuvre.

7.1.2. Mise en œuvre et gestion de l'UNDAF

- Rôle du Bureau du Coordonnateur Résident : le BCR a joué un rôle important dans la collecte et la consolidation des informations pour l'évaluation de l'UNDAF 2012 – 2016 malgré les difficultés rencontrées. Ces efforts ont, en partie, été facilités par les outils de collecte de données mis à la disposition du BCR d'où la nécessité et l'importance d'un tel bureau de la coordination ;

- Le rôle joué par les différents groupes d'effets, les groupes thématiques et le GTSE a été positif et déterminant dans la conception, la révision de la matrice des résultats, la mise à jour des indicateurs, la collecte d'informations pour renseigner les cibles et indicateurs, les efforts pour la gestion de connaissances. Il en est de même dans les séries de formations sur les cinq principes programmatiques et surtout sur la Gestion Axée sur les Résultats. Ces formations ont permis de faire des modifications de la matrice des résultats afin de rendre les résultats et les indicateurs un peu plus SMART qu'ils ne l'étaient au début du cycle. Ces différents groupes ont aussi joué un important rôle dans la préparation et la tenue des revues et des évaluations de l'UNDAF ;
- La multiplication des formations sur les cinq (5) principes programmatiques des NU, surtout l'approche Droits de l'Homme et la Gestion Axée sur les Résultats aussi bien à l'attention du personnel des NU que de la partie nationale participe d'une meilleure compréhension de l'importance à accorder à la qualité de la matrice des résultats pour un meilleur suivi et pour l'évaluation.

7.2. Recommandations

Plusieurs recommandations ont été faites lors de la revue à mi-parcours de l'UNDAF 2012-2016 que nous jugeons inutiles de reprendre ici. Nous nous contentons de ne retenir que celles qui nous semblent pertinentes pour la mise en œuvre du prochain cycle de l'UNDAF

7.2.1. Conception et mise en œuvre de l'UNDAF

Constatations

Le Maroc, bien que n'ayant pas, officiellement, fait l'option de l'approche « Unis dans l'action » (Delivering As One - DAO), a utilisé quelques outils de cette approche en faisant l'option du plan d'action commun. Cette expérience a créée une synergie entre les actions des agences des Nations Unies qu'il est bon de renforcer.

Recommandations

Prolonger le Plan d'Action Commun de l'UNDAF par l'élaboration de Plans de Travail Annuels inter-agences, tout en gardant la flexibilité sur les modalités de gestion des ressources : pour favoriser de véritables logiques conjointes de mise en œuvre, qui sont la raison d'être de l'UNDAF, il faut systématiquement en faire évoluer le concept, en passant d'un cadre commun formel, à un cadre de programmation réel car porté par un Plan d'Action Commun ou unique, et des Plans de Travail – PTA – Annuel conjoints.

Mettre la programmation conjointe au cœur de la mise en œuvre de l'UNDAF 2017-2021 : la programmation conjointe contribue à améliorer la coordination, la synergie et réduit la duplication des interventions. Elle renforce la collaboration entre les agences des Nations. Il s'agira de capitaliser les leçons apprises des programmes conjoints réalisées ou en cours de réalisation et d'identifier les opportunités en vue d'améliorer et de développer davantage de programmes conjoints pour l'UNDAF 2017-2021. Ces programmes conjoints doivent davantage cibler les zones vulnérables et les domaines stratégiques des agences des Nations Unies.

Responsabilité et délai

- Le Coordonnateur Résident, avec le Comité de Pilotage de l'UNDAF, les Groupes d'effets, les Groupes Thématique et BCR.
- Cette recommandation devrait être mise en œuvre dès la conception du nouveau cycle de l'UNDAF.

7.2.2. Suivi et Évaluation de l'UNDAF

Constatations

L'évaluation finale indépendante de l'UNDAF a mis en exergue les insuffisances de la matrice des résultats malgré les formations en Gestion Axée sur les Résultats : des effets et produits ne sont pas suffisamment et/ou clairement définis et l'utilisation des verbes que la GAR propose de proscrire, des indicateurs sans situation de référence (baseline), et parfois même sans cible (target), ce qui rend difficile, sinon impossible de faire une analyse pointue de l'atteinte des résultats (produits). De plus, nous avons constaté que malgré la disponibilité et le travail abattu par le BCR, plusieurs données ont été difficilement collectées.

Recommandations

- ***Poursuivre les formations sur les cinq principes programmatiques des Nations Unies*** à l'attention du staff des Nations Unies y compris les cadres du BCR et de la partie nationale avec une emphase sur la Gestion Axée sur les Résultats et les outils et méthodes de collecte des données pour nourrir les indicateurs. Il serait indiqué de faire bénéficier à quelques membres des groupes d'effets et des groupes thématiques ainsi qu'au responsable du S/E du BCR d'une formation long terme (quatre semaines) en suivi et évaluation et en Gestion Axée sur les Résultats ;
- ***Organiser des formations sur la gestion des bases de données et le système d'information à l'attention des membres des groupes d'effets, GTSE et des groupes thématiques ;***
- ***Utiliser des indicateurs qui existent dans le système national d'information*** de mesure de réduction de la pauvreté et des inégalités ;
- ***Renforcer (recruter au moins un cadre) pour le Bureau du Coordonnateur Résident, bureau de Gestion et de Coordination de l'UNDAF*** : Pour pallier aux difficultés rencontrées dans la collecte des données, une plus grande priorité devrait être accordée à la mise en place d'une base de données et tableau de bord au sein du BCR sur tous les aspects de l'appui du SNU (agences, projets, ressources financières, groupes d'effet, GTSE, groupes thématiques, etc.), et la diffusion des informations et analyses pertinentes. A cette fin, les ressources humaines disponibles au BCR devraient être renforcées par l'addition d'un spécialiste en gestion des bases de données (si les moyens le permettent) en renfort au chargé de Suivi et d'Évaluation.

Responsabilités et délai

- Les GTSE, Groupes d'effets et Thématiques et BCR pour ce qui est relatif aux formations et identification des indicateurs et la mise à disposition du BCR des outils et mécanismes de collecte des données
- Coordonnateur Résident, avec le Comité de Pilotage de l'UNDAF pour le recrutement d'un cadre supplémentaire au BCR

Ces recommandations devraient connaître un début de mise en œuvre dès le début du prochain cycle de l'UNDAF et tout au long du cycle.

7.2.3. Mise en œuvre au prochain UNDAF

Constatations

Des stratégies et modèles multidimensionnels de lutte contre la pauvreté ont été expérimentés au cours du cycle 2012 – 2016 qu'il convient de capitaliser. De plus, il convient de tirer des leçons de l'insuffisance des indicateurs de la matrice des résultats de l'UNDAF 2012 – 2016. Or, il existe des indicateurs dans le système d'information national de mesure de la pauvreté et des inégalités, des indicateurs disponibles dans le système d'information éducatif et de la santé qui intègre les dimensions Droits de l'Homme et Genre.

Recommandations

- **Réaliser une étude sur la contribution des stratégies et modèles multidimensionnels de lutte contre la pauvreté et les inégalités** promues dans le cadre de l'UNDAF 2012-2016 dans l'autonomisation des femmes et la réduction des inégalités en vue de mieux orienter les politiques de ciblage des pauvres (approche multidimensionnelle, approche territoriale) ;
- **Capitaliser sur les modèles réussis de stratégies de réduction de la pauvreté et des inégalités ;**
- **Utiliser les indicateurs qui existent dans le système national d'information** de mesure de réduction de la pauvreté et des inégalités ;
- **Améliorer l'exercice d'évaluation et de documentation des bonnes pratiques de l'UNDAF :** les difficultés pour produire des données et le manque des données pour renseigner plusieurs indicateurs des produits et de certains effets comme l'effet 3 constituent des contraintes majeures à l'appréciation objective des progrès réalisés. Pour le prochain UNDAF, il s'agira d'améliorer et de renforcer le mécanisme de suivi et d'évaluation en :
 - a. Systématisant le suivi des effets en organisant, au moins annuellement, la collecte des données pour renseigner les indicateurs ;
 - b. Procédant à l'évaluation des programmes conjoints et des programmes des agences (CPD pour les agences Ex-Com) et d'au moins une évaluation d'effet de l'UNDAF avant l'évaluation finale indépendante de l'UNDAF ;
 - c. Collectant et analysant les données financières des programmes conjoints.
- **Utiliser les indicateurs disponibles dans le système d'informations éducatif et sanitaire** et intégrant la dimension genre et ceux relatifs aux droits de l'Homme

Responsabilités et délai

- L'UNCT, en termes d'ordonnateur d'études et de pourvoyeur de fonds
- Les groupes Effets et le GTSE.
- Ces études et l'intégration des indicateurs existant devaient se réaliser dans la première année de la mise en œuvre du prochain UNDAF.

VIII. Annexes

Annexe 1 : Priorités nationales, Effets UNDAF et indicateurs

Annexe 2 : Matrice d'Évaluation

Annexe 3 : Tableau des progrès 2012- 2016

Annexe 4 : Bibliographie

Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 6 : Termes de référence

8.1. Priorités nationales, Effets UNDAF et Indicateurs

PRIORITE NATIONALE	EFFETS UNDAF/PNUAD	INDICATEURS
GROUPE I. LE RENFORCEMENT DE LA QUALITE DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION		
I. Le renforcement de la qualité de l'éducation et de la formation.	EFFET 1: Les contraintes et iniquités en matière d'accès et de rétention, de qualité et de gouvernance de l'éducation de base et de formation sont réduites, particulièrement pour les groupes vulnérables tout au long du processus d'apprentissage et de formation.	▪ Taux d'achèvement du primaire (avec redoublement) <i>Etat de référence</i> 87,5% en 2008 ; <i>Cible</i> : 98%) ▪ Taux net de scolarisation des filles des zones rurales dans le secondaire collégial <i>Etat de référence</i> 16,2% en 2009 ; <i>Cible</i> : 75%) ▪ Performances des élèves (niveau de maîtrise) de la 6^{ème} année primaire en mathématique dans le Programme National des acquis scolaires <i>Etat de référence</i> 44% (PNEA, 2008) ; <i>Cible</i> : 80%) ▪ Taux d'alphabétisation de la population âgée de 10 ans et plus <i>Etat de référence</i> 60,3 % en 2009; <i>Cible</i> : 98%) ▪ Taux d'insertion des bénéficiaires de l'Ecole de la deuxième chance dans l'enseignement formel/ formation professionnelle <i>Etat de référence</i> 17% en 2010 ; <i>Cible</i> : 30%)
GROUPE 2 : AMELIORATION DE LA SANTE ET DE L'ETAT NUTRITIONNEL		

II. Amélioration de la santé et de l'état nutritionnel de la population	EFFET 2 : Les populations vulnérables ont un meilleur accès à la prévention, utilisent davantage les services de santé de qualité et jouissent d'un état nutritionnel satisfaisant.	▪ Proportion de structures de santé certifiées selon les normes de qualité <i>Etat de référence 08 en 2010 ; Cible : ???</i>) ▪ Pourcentage de plans de développement territoriaux intégrant les stratégies nationales de santé <i>Etat de référence ??? ; Cible : ???</i>) ▪ Taux de consultation médicale/paramédical par habitant et par milieu ○ Taux de consultation médicale par habitant et par milieu <i>Etat de référence 0,7 (urbain), 0,4 (rural), 0,6 (National en 2009 ; Cible : ???)</i> ○ Taux de consultation paramédicale par habitant et par milieu <i>Etat de référence 0,9 (urbain), 0,8 (rural), 0,8 (National) en 2009 ; Cible : ???</i>) ▪ % de personnes parmi les populations les plus concernées par les programmes de prévention (VIH et autres maladies) ○ % de personnes parmi les populations vulnérables touchées par les programmes de prévention du VIH <i>Etat de référence 40% en 2009 (PS) et 8% (UDI) ; Cible : 80% PS et 40%UDI)</i> ○ Programme de vaccination : couverture enfants 12-23 mois entre 2003 – 2004 rural <i>Etat de référence 84,1% en 2010 ; Cible : ???</i>. Soins prénatals en 2009 : rural= 47,9%, urbain = 84,9%) ○ Vaccination antitétaniques en 2009 : rural =26,1% ; urbain = 29,6%
---	---	---

		▪ % d'Insuffisance pondérale parmi les enfants de moins de 5 ans <i>Etat de référence</i> : entre 2003 -2004 : 10,2%(national), 14,1% (urbain), 10,4% Masculin et 10,0% féminin ; <i>Cible</i> : ???) ▪ Espérance de vie en bonne santé chez le premier quintile de la population (les plus pauvres) <i>Etat de référence</i> 62 ans en 2002 ; <i>Cible</i> : ???)
GROUPE 3 : DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE ET LA REDUCTION DE LA VULNERABILITE ET DES INEGALITES.		
Développement socio-économique et réduction de la vulnérabilité et des inégalités	EFFET 3 : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/ stratégies et programmes de développement économique et social.	• Indice de Niveau de Vie (approche multidimensionnelle de la pauvreté) <i>Etat de référence</i> 12,1% en 2008 ; <i>Cible</i> : ???) • Le nombre de départements ministériels qui intègrent l'aspect Genre dans l'élaboration de leurs budgets et indicateurs de performance <i>Etat de référence</i> 06 département en 2009 ; <i>Cible</i> : ???) • Taux de chômage des jeunes par milieu et sexe 2009 <i>Etat de référence</i> en 2009, 12,8% des 24-34 ans contre 2,1% pour les 45 ans et +; le taux de chômage des diplômés = 16,7% contre 4,5% pour les sans diplôme ; création nette d'emploi = 131.000 ; <i>Cible</i> : ???) • Nombre d'enfants de 7 à 15 ans qui travaillent <i>Etat de référence</i> 100.346 masculin, 70.003 féminin en 2009 ;

		<u>Cible : ???)</u> • % de personnes âgées bénéficiant de la protection sociale <u>Etat de référence en 2006, 84% des personnes âgées n'ont pas de pension de retraite et 86% pas d'assurance maladie ; Cible : ???)</u> • Emplois créés / perdus (notamment pour les jeunes) qualifiés par secteur <u>Etat de référence 95.100 en 2009 (113.900 emplois créés et 18.800 emplois perdus ; Cible : ???)</u> • Nombre de regroupements de PME/TPE et de coopératives créées, notamment ceux qui ont le caractère de l'économie solidaire et sociale <u>Etat de référence ???; Cible : ???</u>
GROUPE 4 : LA CONSOLIDATION DE LA GOUVERNANCE		
La consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre.	EFFET 4 : Les partenaires institutionnels et la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique, sensibles au genre, et les mettent en œuvre pour un développement humain, intégré, équitable et durable.	• Nombre de stratégies, / programmes décentralisés et intégrés, initiés et évalués par le biais des indicateurs synthétiques de développement, désagrégés par sexe et autres variables d'inégalités sociospatiales <u>Etat de référence à définir; Cible : à définir)</u> • Taux de Représentation des femmes et des jeunes (H/F) dans les instances dirigeantes aux niveaux central et local <u>Etat de référence ???; Cible : ????)</u> • Indice CIVICUS ; nombre de réseaux et de groupements d'Organisations de la Société Civile (OSC) actives dans le domaine de la GD <u>Etat de référence à définir; Cible : à définir)</u> • Degré d'accès à l'information <u>Etat de référence ???; Cible : ???)</u> • Taux de départements souscrivant à l'agenda de l'égalité qui utilisent la budgétisation sensible au genre dans sa mise en

		œuvre <u>Etat de référence</u> ??? ; <u>Cible</u> : ???) Degré de mise en œuvre effective des conclusions et recommandations finales des traités internationaux en relation avec le développement humain durable et les droits humains ratifiés par le Maroc <u>Etat de référence</u> à définir; <u>Cible</u> : 100%)
GROUPE 5 : ENVIRONNEMENT ET DEVELOPPEMENT DURABLE		
Consolidation du développement durable, notamment par la gestion optimale des ressources naturelles et du patrimoine culturel, l'adaptation aux changements climatiques, la préservation de l'environnement et l'amélioration des conditions de vie des populations.	EFFET 5 : Les principes de la « Charte Nationale de l'environnement et du développement durable » sont mis en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement, d'adaptation aux changements climatiques et de gestion des risques et en renforçant la convergence territoriale dans les zones et pour les populations les plus vulnérables, avec une attention particulière au genre".	- Nombre de stratégies sectorielles ayant été révisées/élaborées pour intégrer les principes de la Charte EDD et nombre d'entreprises ayant intégrés et mis en œuvre les principes de la Charte EDD et intégrant les préoccupations du genre <u>Etat de référence</u> Inventaire des stratégies nationales ayant intégrés ou non les principes de la Charte de l'environnement & Inventaire des entreprises ayant intégrés ou non les principes de la Charte (Cf. état des lieux). <u>Cible</u> : Les principales stratégies sectorielles sont révisées pour intégrer les principes de la Charte, y inclus celles adoptées avant l'élaboration de la Charte. - Taux d'exécution des programmes issus des Stratégies nationales environnement et développement durable et intégrant la dimension genre <u>Etat de référence</u> : Stratégie en cours de lancement; <u>Cible</u> : Programmes issus des stratégies EDD mis en œuvre à 50% et sensible au genre) - Nombre/existence de mécanismes de coordination et de participation au niveau national et territorial pour

		l'opérationnalisation de la Charte (pertinents/efficaces/opérationnels) ○ <u>Etat de référence</u> : Description des mécanismes de coordination existants : Commission ministérielle de la Charte, Commission technique, Conseil National de l'environnement, Conseils sectoriels (Eau, forêts, etc.) et locaux (régional, provincial, communal et villageois). ○ <u>Cible</u> : Au niveau central, dans chaque région et chaque province et dans les communes des zones cibles. Nombre de plans territoriaux mis en œuvre notamment dans les zones vulnérables ayant intégrés les principes de la Charte ○ <u>Etat de référence</u> Inventaire des plans locaux mis en œuvre ayant intégrés ou non les principes de la Charte. ○ <u>Cible</u> : Dans toutes les zones cibles ● Taux de la population (ratio femmes/hommes) dans les zones vulnérables ayant bénéficié de plans territoriaux conformes à la Charte ayant accès aux ressources naturelles et les utilisant de manière durable <u>Etat de référence</u> Diagnostic préalable aux plans territoriaux sélectionnés; <u>Cible</u> : à préciser dans les plans sélectionnés)
--	--	---

EFFETS	PRODUITS	INDICATEURS (ÉTAT DE RÉFÉRENCE ET CIBLE)
EDUCATION		
EFFET 1: Les contraintes et iniquités en matière d'accès et de rétention, de qualité et de gouvernance de l'éducation de base et de formation sont réduites, particulièrement pour les groupes vulnérables tout au long du processus d'apprentissage et de formation.	Produit 1.1 : Les contraintes socio-économiques et éducatives limitant l'accès et la rétention à une éducation de base* de qualité de la population vulnérable sont réduites.	1. Nombre d'élèves ayant bénéficié de l'appui social (dar taliba/talib, internat et cantine scolaire) : a. <u>Etat de référence</u> : Cantines scolaires 2011 : 85080 ; Internats 2011 : 81044 ; dar taliba/talib 2011 : 48738 b. <u>Cible</u>: Cantines scolaires 137023 ; Internats 130522 ; dar taliba/talib 78494 2. Nombre d'éducateurs/éducatrices de préscolaire formés. a. <u>Baseline</u>: 15.000 b. <u>Cible</u>:20.000
	Produit 1.2 : Les curricula, les pratiques pédagogiques et le matériel didactique sont améliorés.	1. Disponibilité de nouveaux programmes et manuels de l'enseignement primaire intégrant DH et genre a. <u>Etat de référence</u>: ND b. <u>Cible</u>: Curricula intégrant DH et genre disponible 2. Disponibilité des programmes et guides pédagogiques pour le préscolaire et pour les enfants aux besoins spécifiques (enfants en situation d'handicap - y compris ceux du préscolaire - intégrés à l'établissement scolaire). a. <u>Etat de référence</u> : Non disponible b. <u>Cible</u>: Disponible
	Produit 1.3 : Les capacités des acteurs clés* de l'ENF et de l'alphabétisation en matière de gestion,	1. Nombre d'animateurs ENF formés en matière de pédagogie

	d'amélioration des programmes et d'insertion des bénéficiaires, sont renforcées.	a. Etat de référence : 900 b. Cible: 6000 2. Nombre d'enfants bénéficiaires des programmes D'ENF dans les 3 régions cibles (MK, SMD, Oriental) a. Etat de référence : 22.300 b. Cible : 30.000 3. Disponibilité d'un programme d'alphabetisation spécifique aux jeunes (garçons et filles) a. Etat de référence : Non disponible b. Cible : Disponible
	Produit 1.4 : Les capacités des acteurs clés (Conseil de gestion d'établissement, Association des parents d'élèves, collectivités locales, administration, AREF, délégation MEN MS MJS, EN, Délégation régionale de FP) en matière d'élaboration et de la mise en œuvre du projet d'établissement, ainsi que la promotion de l'ouverture de l'établissement scolaire sur son environnement (environnement local, national et international), sont renforcées.	1. Proportion des établissements scolaires ayant réalisé au moins 60% des résultats attendus de la mise en œuvre de leurs projets d'établissement a. Etat de référence : 20% b. Cible : 70% 2. Nombre de conventions de partenariat signées par les établissements scolaires a. Etat de référence : 5621 en 2011 b. Cible : 60% des conventions signées opérationnelles dans les trois régions cibles (MK, SMD, Oriental)
	Produit 1.5 : Le système de suivi et d'évaluation du secteur d'éducation et de la formation (y compris le système d'information) est renforcé, de manière à rendre disponible des informations sur les enfants et les jeunes, notamment les plus vulnérables.	Disponibilité d'un système d'information qui tient en compte des dimensions des enfants/jeunes vulnérables a. Etat de référence : Non disponible b. Cible : Disponible
SANTE		
EFFET 2 : Les populations vulnérables ont un meilleur accès à la prévention, utilisent davantage les services de santé de qualité et jouissent d'un état nutritionnel satisfaisant.	Produit 2.1 Les stratégies et les plans nationaux visant la réduction de la mortalité, de la morbidité maternelle et périnatale et l'accès universel à la SSR sont mis en œuvre et régulièrement revue selon une approche	1. Proportion de Professionnels de santé formés sur les soins Néonatales par profil (Pédiatre, MG, SF) a. Etat de référence : ND b. Cible:70% MG ; 80% SF et 100%

	droits humains et inclusive de la société civile.	Pédiatres - Proportion des structures d'accouchement publiques certifiées selon les normes et standards nationaux <u>Etat de référence</u> : Non disponible <u>Cible</u> : Disponible - Proportion d'accouchements de provenance rurale dans les structures de santé publique <u>Etat de référence</u> : Non disponible <u>Cible</u> : Disponible - Nombre de centres intégrés au service de la jeunesse (CSJ) qui intégrant la SSR <u>Etat de référence</u> : 10 en 2011 <u>Cible</u> : 50
	Produit 2.2 : Les stratégies et les plans nationaux visant la réduction de la mortalité et de la morbidité infanto-juvéniles sont mis en œuvre et régulièrement revus selon une approche droits humains et inclusive de la société civile.	- Proportion des enfants âgés de 9 mois à 19 ans recevant le vaccin RR <u>Etat de référence</u> : ??? <u>Cible</u> : 95% - Proportion d'ESSB où la stratégie de prise en Charge Intégrée de l'Enfant est implantée <u>Etat de référence</u> : 33% en 2010 <u>Cible</u> : 80% - Nombre d'Instituts de Formation aux Carrières de Santé qui enseignent les directives cliniques de la PCIE <u>Etat de référence</u> : 5 <u>Cible</u> : 21
	Produit 2.3 : Les partenaires nationaux actifs dans le domaine de lutte contre le VIH et la tuberculose disposent des capacités nécessaires en matière de planification, implantation et suivi évaluation pour assurer l'accès universel des populations vulnérables à des services de prévention, traitement et appui social de qualité et respectant les droits humains.	- Nombre d'ONG qui ont intégré les normes et les standards de qualité dans leurs programmes de prévention du VIH auprès des populations les plus exposées <u>Etat de référence</u> : ??? <u>Cible</u> : 8 - Nombre de régions prioritaires qui ont mis en œuvre des programmes de prévention combinée VIH

		a. <u>Etat de référence</u> : ??? b. <u>Cible</u> : 9 3. Disponibilité d'une stratégie spécifique de protection et prévention du VIH des enfants, adolescents et jeunes les plus vulnérables intégrés e dans le PSN de lutte contre le Sida a. <u>Etat de référence</u> : Stratégie non disponible b. <u>Cible</u> : Stratégie disponible
	Produit 2. 4 : L'intégration et la mise en œuvre des stratégies nationales de prévention et de contrôle des troubles nutritionnels et des maladies chroniques, y compris le cancer, sont appuyées.	1. Disponibilité du Document de la nouvelle stratégie nationale de lutte contre les carences en iode a. <u>Etat de référence</u> : Non disponible b. <u>Cible</u> : Disponible 2. Nombre de régions qui ont décliné la stratégie nationale de nutrition en plans d'actions opérationnels a. <u>Etat de référence</u> : 0 b. <u>Cible</u> : 4 3. Nombre de nouveaux cas de cancer du sein et du col de l'utérus diagnostiqués par an a. <u>Etat de référence</u> : Cancer du sein en 2010 : 3380 ; Cancer du col de l'utérus en 2007 : 1650 b. <u>Cible</u> : Cancer du sein : 5400/an ; cancer du col de l'utérus : 1950/an
	Produit 2.5 : L'appui aux réformes du système de santé notamment le processus de la régionalisation selon les principes de l'équité et de la bonne gouvernance est assuré.	1. Disponibilité d'un outil d'évaluation de l'équité dans l'accès aux soins de santé. a. <u>Etat de référence</u> : Outil d'évaluation non disponible b. <u>Cible</u> : Outil d'évaluation disponible 2. Proportion des Directions régionales de la santé ayant élaboré et mis en œuvre un Plan régional pour faire face aux Urgences de Santé Publique de Portée Internationale (USPPI) a. <u>Etat de référence</u> : 0%

		b. <u>Cible</u> : 50% 3. Existence et mise en œuvre d'une stratégie nationale multisectorielle de prévention et de contrôle des maladies émergentes et ré émergentes a. <u>Etat de référence</u> : Stratégie non disponible b. <u>Cible</u> : Stratégie disponible et mise en œuvre 4. Nombre de professionnels de santé formés en matière de planification et suivi-évaluation a. <u>Etat de référence</u> : 80 b. <u>Cible</u> : 500 personnels impliqués dans la gestion des programmes
DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET REDUCTION DES VULNERABILITES ET INEGALITES		
EFFET 3 : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/ stratégies et programmes de développement économique et social.	Produit 3.1 : Les approches multidimensionnelles de réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité sont promues et utilisées.	Nombre des stratégies adoptant et mettant en œuvre une approche multidimensionnelle de réduction de la pauvreté <u>Etat de référence</u> : ??? <u>Cible</u> : 4
	Produit 3.2 : Les capacités organisationnelles, institutionnelles et de participation des OSC, ciblant les populations vulnérables dans les médinas, les zones rurales et périurbaines, sont accrues.	1. Nombre d'organisations de la société civile (ciblant les populations les plus vulnérables) dont les capacités organisationnelles, institutionnelles et de participation, ont été renforcées a. <u>Etat de référence</u> : ??? b. <u>Cible</u> : 250 (50/an) 2. Proportion des stratégies et programmes de développement économique et social ayant impliqué les organisations de la société civile, dans leur processus d'élaboration, de MEO et de S&E a. <u>Etat de référence</u> : ??? b. <u>Cible</u> : 100 % des stratégies appuyées par le SNU et liées à l'Ouput entre 2012 et 2016

	Produit 3.3 : Des interventions modèles d'appui à l'autonomisation socio- économique des femmes et à la lutte contre les violences basées sur le genre, sont développées et mises en œuvre pour favoriser l'accès aux ressources et la promotion de la culture de l'égalité.	1. Nombre d'interventions modèles d'appui à l'autonomisation socio-économique des femmes développées et mises en œuvre a. <u>Etat de référence</u> : ??? b. <u>Cible</u> : 5 2. Proportion de stratégies développées intégrant les dimensions genre et VFG a. <u>Etat de référence</u> : ??? b. <u>Cible</u> : 100 % 3. Nombre de partenaires impliquant les hommes dans la LCVFG a. <u>Etat de référence</u> : 1 b. <u>Cible</u> : 10
	Produit 3.4 : Système d'information nationaux /locaux et la production des connaissances sur les questions émergentes * de population et sur les impacts sociodémographiques répondent aux besoins d'un meilleur S&E des politiques et des programmes de lutte contre la pauvreté et les inégalités.	1. Degré d'intégration des questions de SSR, genre, jeunes, handicapés et migration, dans les systèmes d'information territoriaux a. <u>Etat de référence</u> : faible b. <u>Cible</u> : élevé 2. Degré de ventilation, au niveau territorial, des données selon l'âge, le sexe et les caractéristiques socio-économiques a. <u>Etat de référence</u> : variable b. <u>Cible</u> : systématique 3. Nombre d'études sur les questions émergentes de population et sur les impacts sociodémographiques des stratégies et programmes, réalisées et diffusées a. <u>Etat de référence</u> : ??? b. <u>Cible</u> : 15 4. Nombre de recherches opérationnelles réalisées notamment sur les jeunes, la migration et le développement humain a. <u>Etat de référence</u> : ??? b. <u>Cible</u> : 25 (5/an)
	Produit 3.5 : Les stratégies et les programmes* économiques et sociaux pro-emploi, visant la réduction	1. Nombre de stratégies et programmes économiques et sociaux pro-emploi, visant la

	de la pauvreté et des inégalités, sont appuyés dans leur conception et mise en œuvre	réduction de la pauvreté et des inégalités, appuyées dans leur conception et MOE <u>Etat de référence</u> : ??? <u>Cible</u> : 6 (Tourisme, Culture, Agriculture, INDH, PDRESS, Commerce extérieur et compétitivité) - Nombre de partenaires adoptant des approches innovantes visant la création de l'emploi <u>Etat de référence</u> : 4 (Coordination nationale de l'INDH, ...) <u>Cible</u> : 10
GOUVERNANCE		
EFFET 4 : Les partenaires institutionnels et la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique, sensibles au genre, et les mettent en œuvre pour un développement humain, intégré, équitable et durable.	Produit 4.1 : Les capacités (Les capacités en matière de Gouvernance démocratique sensible au Genre et basés sur les droits humains) des institutions publiques pour accompagner et mettre en œuvre les réformes engagées par l'Etat en matière de Gouvernance démocratique basée sur les droits humains sont accrues	- Nombre d'institutions publiques ayant bénéficié de renforcement des capacités en matière de gouvernance démocratique, basés sur les droits humains, et sensibles au genre pour assurer la mise en œuvre des réformes publiques. <u>Etat de référence</u> : ??? <u>Cible</u> : 10 - Nombre de réformes structurelles appuyées dans le domaine de la gouvernance démocratique <u>Etat de référence</u> : 9 <u>Cible</u> : 9 (Lutte contre la corruption, finances, Plan national de décentralisation, justice, Emergence industrielle, e-gouvernement, Stratégie Nationale des jeunes, Plan d'action national de la démocratie et des droits humains, Réforme budgétaire) - Nombre de ministères ayant mis en œuvre une stratégie d'institutionnalisation de l'équité – égalité

		a. <u>Etat de référence</u> : 0 b. <u>Cible</u> : 4
	Produit 4.2 : Les institutions publiques ont les capacités de veille stratégique, de coordination et d'évaluation pour une meilleure cohérence des politiques publiques.	1. Nombre de mécanismes de veille, de coordination, de mise en cohérence et d'évaluation des politiques publiques mis en place/renforcés et opérationnel a. <u>Etat de référence</u> : ??? b. <u>Cible</u> : 5 ((Mécanisme de coordination de l'agenda de l'égalité, SNIJ, Commission nationale chargée du suivi de la stratégie nationale de lutte contre la corruption, Panels ONDH, Mécanismes de coordination des plans de développement territoriaux, mécanisme de revue et de mise en cohérence des lois de finances centré sur les OMD) 2. Nombre d'évaluation des politiques publiques et de stratégies sectorielles réalisées a. <u>Etat de référence</u> : ??? b. <u>Cible</u> : 9
	Produit 4.3 : Les acteurs clés (Commune, provinces, régions, DGCL) disposent des capacités pour intégrer les principes de droits humains, de genre, de l'approche territoriale et de bonne gouvernance dans les processus de décentralisation et régionalisation pour accélérer l'atteinte des OMD.	1. Nombre de collectivités territoriales ayant bénéficié de renforcement des capacités dans le domaine de la planification locale stratégique axée sur le genre et les droits humains. a. <u>Etat de référence</u> : ??? b. <u>Cible</u> : 500 2. Nombre de rapports régionaux sur les OMD a. <u>Etat de référence</u> : 1 b. <u>Cible</u> : 4 (rapports conjoints en collaboration entre le PNUD, l'UNICEF, UNFPA)
	Produit 4.4 : Les capacités des ONG en matière de principes de Gouvernance Démocratique axée sur les droits humains, sensible au genre et pour l'atteinte des	Nombre d'ONG engagées dans la promotion des principes de la GD basé sur les droits humains et sensible au genre et dans l'atteinte des OMD

	OMD sont accrues.	<u>Etat de référence</u> : ??? <u>Cible</u> : 100
	Produit 4.5 : Les capacités des partenaires nationaux pour intégrer les engagements ratifiés par le Maroc aux niveaux politique, institutionnel, législatif, réglementaire programmatique sont accrues	1. Existence d'un Cadre législatif propre à l'asile. a. <u>Etat de référence</u>: Légalisation en matière d'asile incomplète b. <u>Cible</u>: Cadre législatif propre à l'asile adopté 2. Existence d'un mécanisme opérationnel de suivi de l'UNCAC a. <u>Etat de référence</u>: UNCAC signée par le Maroc b. <u>Cible</u>: Mécanisme de suivi de la convention de l'UNCAC en place et opérationnel
ENVIRONNEMENT		
EFFET 5 : Les principes de la « Charte Nationale de l'environnement et du développement durable » sont mis en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement, d'adaptation aux changements climatiques et de gestion des risques et en renforçant la convergence territoriale dans les zones et pour les populations les plus vulnérables, avec une attention particulière au genre".	Produit 5.1 : Les principaux acteurs sont appuyés pour mettre en cohérence les stratégies nationales et sectorielles avec la charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD).	1. Nombre de stratégies produites/revues de manière cohérente et intégrant les principes de la charte EDD. a. <u>Etat de référence</u>: 4 (Energie, Climat, Eau, PMV) b. <u>Cible</u>: 10 2. Nombre de Plans de développement des capacités en matière EDD élaborés et mises en œuvre a. <u>Etat de référence</u>: ??? b. <u>Cible</u>: 6
	Produit 5.2 : Des plans et de projets territoriaux de développement dans les zones ciblées sont mis en œuvre en tenant compte des dispositions de la Charte nationale de l'environnement et du développement durable.	Nb de plans territoriaux mis en œuvre, notamment dans les zones ciblées, ayant intégré les prescriptions de la Charte de l'environnement <u>Etat de référence</u> : 10 PCD <u>Cible</u> : 100
	Produit 5.3 : Les capacités en matière d'élaboration et de coordination des stratégies et programmes d'atténuation et adaptation aux changements climatiques et de gestion des risques naturels et	1. Nb stratégies élaborées en matière d'atténuation et adaptation aux CC. a. <u>Etat de référence</u>: ??? b. <u>Cible</u>: 3(Gouvernance,

	technologiques sont développées et renforcées.	développement à faible carbone, adaptation aux CC dans les zones prioritaires) 2. Nb d'entités (entités publiques, privés et ONG) ayant bénéficié de renforcement des capacités en matière de CC et gestion des risques a. <u>Etat de référence</u>: ??? b. <u>Cible</u>: 100
	Produit 5.4: les capacités des acteurs clés* pour l'accès au fonds sont renforcées pour accompagner l'opérationnalisation de la Charte EDD	1. Nb de requêtes soumises aux principaux mécanismes de financement EDD. a. <u>Etat de référence</u>: ??? b. <u>Cible</u>: 10 2. Taux de réalisation du plan de renforcement des capacités en matière de mobilisation des fonds liés à l'environnement. a. <u>Etat de référence</u>: 0 b. <u>Cible</u>: 80%

8.2. Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
Pertinence	Dans quelle mesure l'UNDAF 2012-2016 participe-t-elle à l'atteinte des priorités nationales et des politiques de développement ?	- Dans quelle mesure les effets de l'UNDAF sont-ils adaptés aux besoins des détenteurs de droits, en ligne avec les priorités nationales ? - Dans quelle mesure l'UNDAF 2012-2016 a-t-il ciblé les populations nécessitant une attention prioritaire : les enfants, les jeunes, les femmes, les personnes à besoin spécifiques, les populations rurales et périurbaines, les migrants et réfugiés...? - Les effets de l'UNDAF ciblent-ils les problèmes majeurs, leurs causes profondes et sous-jacentes ainsi que les défis identifiés dans le CCA ?	➤ Degré d'adéquation des effets de UNDAF avec : ○ Les besoins des détenteurs de droits ○ Les priorités nationales ➤ Niveau de satisfaction des populations : femmes, hommes, jeunes, population rurale, périurbaine, migrants et réfugiés	Documents de l'UNDAF, BPC, CCA, PCA Documents de stratégies et politiques sectorielles (plan d'action égalité sexe, plan d'action équité genre, stratégie du secteur santé, stratégie nationale de nutrition, plan Maroc Vert, éducation au Maroc, charte de l'environnement et développement durable) Discussion avec les parties prenantes et population bénéficiaire	Revue documentaire Entretiens avec les bénéficiaires (femmes, hommes, jeunes, réfugiés, migrants) Entretiens avec les parties prenantes et le personnel des Agences des NU et des informateurs clés	Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales
		- UNDAF est-il suffisamment flexible pour répondre et	➤ Degré de réactivité des Agences des Nations Unies face	Rapports annuels de mise en œuvre de l'UNDAF	Revue documentaire Entretiens avec le	Examen du dispositif organisationnel et

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
		s'adapter aux nouveaux défis et opportunités survenus pendant le cycle 2012-2016 ? - Dans quelle mesure les effets de l'UNDAF sont-ils restés valides tout au long du cycle?	aux changements intervenus dans l'environnement politique, institutionnel et socio-économique international, national, régional, local	Discussion avec le personnel des Agences des NU	personnel des Agences des NU	institutionnel d'adaptation de l'UNDAF aux changements de l'environnement mondial, national, régional et local
		- Dans quelle mesure les activités menées et les résultats observés sont-ils compatibles avec la finalité de l'UNDAF et la concrétisation des effets escomptés ?	➤ Degré de compatibilité des activités avec la finalité de l'UNDAF et la concrétisation des effets escomptés ➤ Degré de compatibilité des résultats (produits et effets) avec la finalité de l'UNDAF et la concrétisation des effets escomptés	Plan d'Action Commun Plans de travail annuels des Agences des NU Documents de projets et programmes	Revue documentaire Entretiens avec le personnel des Agences des NU	Analyse de la cohérence des activités avec les effets escomptés et la finalité de l'UNDAF
		- Comment UNDAF est-il utilisé par les Agences des Nations Unies pour planifier leurs activités et établir leurs objectifs ?	➤ Degré d'adéquation des effets et produits de UNDAF avec : ○ Les plans de travail ○ Les projets et programmes des Agences des Nations Unies	Matrice des résultats de l'UNDAF Cadres de suivi et évaluation sectoriel Cadre de suivi et évaluation des projets et programmes de mise en œuvre de l'UNDAF	Revue documentaire Entretiens avec les responsables en charge du suivi et évaluation des parties prenantes, des Agences des NU et du GTSE	Examen de la mise en œuvre des recommandations de la revue à mi-parcours de l'UNDAF Examen du système de suivi-évaluation en place, des outils

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
						utilisés pour le suivi des activités et des résultats et du rapportage
Efficacité	Dans quelle mesure les résultats (effets/produits) planifiés ont-ils été atteints ? s	- Dans quelle mesure les résultats escomptés ont-ils été/seront-ils atteints? - Quelles sont les principales raisons de la réalisation ou la non-réalisation des résultats (produits)? - Les actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF ont-elles contribué à des résultats indirects ?	➤ Niveau d'atteinte des résultats (produits) escomptés ➤ Importance de l'écart entre les résultats obtenus et escomptés ➤ Importance des résultats indirects obtenus	Rapports de la revue à mi-parcours de l'UNDAF Rapports de suivi de l'UNDAF Rapports de suivi des stratégies sectorielles Rapports d'évaluation des projets et programmes de l'UNDAF	Revue documentaire Entretiens avec les responsables en charge du suivi et évaluation des parties prenantes, des Agences des NU et du GTSE	Analyse comparatives des résultats escomptés aux résultats atteints Analyse des résultats indirects obtenus
		- Comment l'UNDAF 2012-2016 contribue-t-il à l'atteinte des OMD ?	➤ Niveau de contribution des résultats obtenus par UNDAF à l'atteinte des OMD	Rapport national 2009, 2012 des OMD Rapport Afrique 2014 des OMD Entretiens avec les parties prenantes et le personnel des Agences des NU	Revue documentaire Entretiens avec les responsables en charge du suivi et évaluation des parties prenantes, des Agences des NU et du GTSE	Examen de la contribution des résultats atteints par l'UNDAF au progrès vers l'atteinte des OMD
		- Dans quelle mesure l'UNDAF a-t-il intégré et mis en œuvre les principes	➤ Prise en compte des cinq principes programmatiques dans la mise en	Plan de travail annuel de mise en œuvre de l'UNDAF Matrice de suivi et	Revue documentaire Entretiens avec les responsables	Examen de la prise en compte des principes programmatiques

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
		programmatiques suivants : droits humains, genre renforcement des capacités, durabilité environnementale et GAR ?	œuvre et le suivi évaluation de l'UNDAF	évaluation Matrice des résultats Documents de projets et programmes	en charge du suivi et évaluation des parties prenantes, des Agences des NU et du GTSE	dans les plans de travail, la réalisation des activités
		- Dans quelle mesure l'UNDAF a-t-il contribué à la réduction des iniquités, inégalités et des discriminations?	➤ Degré d'intégration du genre, de l'équité dans la mise en œuvre de l'UNDAF ➤ Degré d'accès aux bénéfices de la mise en œuvre de l'UNDAF selon le genre, les groupes vulnérables	Rapports annuels de mise en œuvre de l'UNDAF Documents de projets et programmes de mise en œuvre de l'UNDAF Discussion avec les bénéficiaires Discussion avec les parties prenantes et le personnel des Agences des NU	Revue documentaire Entretiens avec les bénéficiaires, les parties prenantes, des Agences des NU	Analyse de la participation et de la répartition des bénéfices découlant de la mise en œuvre selon le genre, l'équité et l'égalité des sexes
		- Quels sont les risques identifiés lors de la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016 ? - Quelles ont été les mesures prises pour mitiger ces risques ?	➤ Prise en compte des risques identifiés dans la mise en œuvre de l'UNDAF	Plans de travail annuel de mise en œuvre de l'UNDAF Rapports annuels de mise en œuvre de l'UNDAF Discussion avec le personnel des Agences des NU	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU et du GTSE	Analyse des risques liés à la mise en œuvre de l'UNDAF
Efficience	Dans quelle mesure les moyens mis en	- La mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016 est-elle efficiente par	➤ comparaison entre les coûts des investissements et	Rapports financiers de mise en œuvre de l'UNDAF	Revue documentaire Entretiens avec	Ressources dépensées rapportées au % de

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
	œuvre dans les délais impartis ont-ils permis d'atteindre les résultats escomptés ?	rapport à tout l'investissement consenti (moyens humains, matériels, financiers, techniques)?	les coûts administratifs des projets et programmes de l'UNDAF réalisés ➤ Adéquation des budgets prévus aux dépenses engagées	Discussion avec les parties prenantes et les responsables financiers des Agences des NU	les parties prenantes, le personnel des Agences des NU et du GTSE	réalisation des résultats escomptés
		- Les résultats attendus sont-ils atteints dans les délais prévus ?	➤ Importance des retards dans la mise en œuvre de l'UNDAF	Plans de travail Rapports annuels de mise en œuvre de l'UNDAF Discussions avec les parties prenantes et le personnel des NU	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU	Examen du dysfonctionnement du dispositif organisationnel et institutionnel de mise en œuvre de l'UNDAF
		- Dans quelle mesure le système de S&E fourni au Comité Directeur des données fiables et vérifiables lui permettant de prendre les décisions nécessaires et d'adapter la mise en œuvre du PAC ?	➤ Disponibilité des données de qualité permettant de suivre les progrès vers l'atteinte des résultats (avec la prise en compte du genre et des droits humains)	Base de données de l'UNDAF Statistiques nationales	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU et du GTSE	
		- Dans quelle mesure l'UNDAF 2012-2016 a-t-il un mécanisme efficient de coordination, de partenariat et de synergie?	➤ Fonctionnement des groupes effets, des groupes de travail, des groupes thématiques et du GTSE	Comptes rendus des rencontres des groupes Effets et du GTSE Discussions avec les parties prenantes et le personnel des	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU	Examen du fonctionnement des groupes effets Analyse de la collaboration, de la synergie entre les groupes effets, les

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
			➤ Participation des OSC, le secteur privé et les autres partenaires ➤ Interventions conjointes réalisées par les Agences des NU	Agences des NU	et du GTSE	agences des NU, les autres partenaires
		- Dans quelle mesure l'UNDAF 2012-2016 renforce-t-il la planification commune, la programmation conjointe, et le développement de programmes conjoints tenant compte des priorités nationales et des avantages comparatifs des agences concernées?	➤ Adéquation entre l'UNDAF et les plans, projets et programmes des Agences des NU en ligne avec les priorités nationales	Documents de l'UNDAF et Plan d'Action Commun Plans de travail annuel des ministères sectoriels Documents de projets et programmes	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU et du GTSE	Analyse de la cohérence entre l'UNDAF et les plans d'action des Agences des NU et les priorités nationales
		- Jusqu'à quel point l'UNDAF a-t-il contribué à la réduction des coûts de transaction pour le Gouvernement et pour les Agences des Nations Unies au Maroc ? Les procédures sont-elles harmonisées pour	➤ Niveau de réduction des coûts de transaction pour le Gouvernement et les Agences des NU	Documents de budget Rapports financiers de mise en œuvre de l'UNDAF	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU et du GTSE	Analyse comparative des coûts de transaction aux autres dépenses de fonctionnement

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
		réduire les coûts de transaction et accroître leurs résultats ?				
		- Quel est le degré d'engagement des détenteurs de droits, des parties prenantes, des Agences des NU dans la conception et la mise en œuvre du PAC ?	➤ Niveau de participation des détenteurs de droits à la conception et la mise en œuvre du PAC ➤ Niveau d'appropriation de l'UNDAF par les parties prenantes	Rapports annuels de mise en œuvre de l'UNDAF Discussions avec les détenteurs de droits Discussions avec les parties prenantes	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU et du GTSE	Examen des mécanismes de pérennisation mis en place et de son fonctionnement
Durabilité/Viabilité	Dans quelle mesure la pérennisation du processus et actions de l'UNDAF 2012-2016 sont-ils durable ?	- Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité des résultats de l'UNDAF 2012-2016 ? Ces facteurs ont-ils été pris en considération dans la planification (stratégie de sortie intégrée dans la planification)?	➤ Importance des facteurs influençant la viabilité ou non des résultats	Documents de l'UNDAF et du Plan d'Action Commun Rapports annuels de mise en œuvre de l'UNDAF Discussion avec les représentants des Agences des NU	Revue documentaire Entretiens avec les représentants des Agences des NU	Analyse des facteurs de viabilité ou non des résultats de l'UNDAF et leur prise en compte
		- Les stratégies de renforcement des capacités élaborées et mises en œuvre durant le cycle permettent-elles d'assurer la viabilité et la durabilité	➤ Capacités des populations vulnérables, des parties prenantes à assurer la continuité des bénéfices	Discussions avec les populations bénéficiaires et les parties prenantes Rapports annuels de mise en œuvre de	Entretiens avec les populations et les parties prenantes Visite des réalisations	Analyse de l'appropriation par les populations bénéficiaires des réalisations

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
		des résultats de l'UNDAF ?	➤ Mécanismes financiers, institutionnels et organisationnels pour soutenir la continuité des bénéfices	l'UNDAF Discussion avec les parties prenantes et le personnel des Agences des NU		Examen des mécanismes institutionnels, financiers et organisationnels de pérennisation des acquis de l'UNDAF
Impact	Evolution vers des changements positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par la contribution de l'UNDAF 2012-2016	- Quelles sont les conséquences (résultats souhaités/résultats indirects) de la contribution de l'UNDAF au cadre de développement national, comment s'expliquent-elles ? - - Quelle est l'appréciation du changement que l'UNDAF aurait apporté au Maroc, en particulier au niveau national, au niveau des régions ciblées et auprès des populations vulnérables telles qu'identifiées dans le CCA ?	➤ Importance des changements positifs induits par UNDAF ➤ Importance des changements négatifs ➤ Degré de satisfaction des parties prenantes et des populations vulnérables par rapport aux changements induits par UNDAF	Rapports annuels de mise en œuvre de l'UNDAF Rapports d'évaluation des projets et programmes sectoriels Discussion avec les populations bénéficiaires, les parties prenantes	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, le personnel des Agences des NU et du GTSE Entretiens avec les populations bénéficiaires et les parties prenantes Visite des réalisations	Analyse des changements attendus comparés aux changements survenus Analyse comparée des attentes des populations au regard des bénéfices tirés de la mise en œuvre de l'UNDAF
		Quelle est l'effet	➤ Valeur ajoutée de	Rapports annuels de	Revue	Analyse de la

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
		perceptible (en tant que valeur ajoutée) de l'UNDAF?	l'UNDAF	mise en œuvre de l'UNDAF Discussions avec les représentants des agences des NU	documentaire Entretiens avec les représentants des agences des NU, les parties prenantes et les bénéficiaires	valeur ajoutée de l'UNDAF au développement du pays

Notons que les approches Droits de l'Homme et Genre doivent constituer des éléments transversaux d'analyse des critères d'évaluation. Le développement humain durable ne pourra pas être réalisé sans l'intégration des droits de l'Homme et une participation de toute la population concernée, c'est-à-dire des hommes et des femmes, d'où l'importance des approches Droits de l'Homme et le Genre dans la planification et la mise en œuvre de l'UNDAF.

8.3. Tableau des progrès 2012 – 2016 tous les effets

N.B. : Ces matrices ont été actualisées par à leur contenu initial. Des produits et/ ou indicateurs ont été modifiés/actualisés et/ou supprimés suite à une analyse de leur pertinence. Nous avons reçu les couleurs rouges dans le tableau telle quelle.

Effet 1 : Les contraintes et iniquités en matière d'accès et de rétention, de qualité et de gouvernance de l'éducation de base et de formation sont réduites, particulièrement pour les groupes vulnérables tout au long du processus d'apprentissage et de formation

Résultats escomptés	Indicateurs	Situation de base	Cibles finales UNDAF	Cibles 2012-2014	Progrès réalisés 2012-2014	Commentaires
Produit 1.1 : Les contraintes socio- éducatives limitant l'accès et la rétention à une éducation de base* de qualité de la population vulnérable sont réduites.	<i>1.1.1 Nombre d'élèves ayant bénéficié de l'appui social (dar taliba/talib, internat et cantine scolaire)</i>	<i>Cantines scolaires (2011): 85080</i>	<i>Cantines scolaires (2016): 137023</i>			<i>Produit supprimé</i>
	1.1.1 Disponibilité de modèle(s) référentiel(s) de l'enseignement préscolaire	Non disponible	Disponible	Disponible	50%	Cet indicateur n'existe pas dans le PAC-UNDAF. Il n'a pas été renseigné lors de la revue à mi-parcours
	1.1.2 Une stratégie régionale à SMD de l'amélioration de l'éducation inclusive est disponible	Non disponible	Disponible	Disponible	70%	Cet indicateur n'existe pas dans le PAC-UNDAF . Il n'a pas été renseigné lors de la revue à mi-parcours
Produit 1.2 : Les curricula, les pratiques pédagogiques et le matériel didactique sont améliorés renforçant et intégrant les approches genre et droit humains.	1.2.1 Disponibilité de curriculum rénové pour le cycle préscolaire	Non disponible	Disponible	Disponible	70%	Cet indicateur n'existe pas dans le PAC-UNDAF . Il n'a pas été renseigné lors de la revue à mi-parcours
	<i>1.2.2 Disponibilité des prog et guides pédagogiques pour le préscolaire et pour les enfants aux besoins spécifiques</i>	<i>Non disponible</i>	<i>Disponible</i>			<i>Indicateur supprimé</i>

	1.2.2 Disponibilité de cadre curriculaire intégrant les approches de droits humains et adapté pour les enfants à besoins spécifiques	Non disponible	Disponible	Disponible	70%	Cet indicateur n'existe pas dans le PAC-UNDAF
	1.2.3 Disponibilité de dispositifs d'amélioration des pratiques pédagogiques, incluant l'évaluation, pour renforcer la qualité des apprentissages	Non disponible	Disponible	Disponible	70%	Cet indicateur n'existe pas dans le PAC-UNDAF . Il n'a pas été renseigné lors de la revue à mi-parcours
Produit 1.3 : Les capacités des acteurs clés* de l'ENF, de la FP et de l'alphabétisation en matière de gestion, d'amélioration des programmes et d'insertion des bénéficiaires, sont renforcées. *MEN, FP, Alphabétisation et ONGs, FP= Formation professionnelle	<i>1.3.1 Nombre d'animateurs ENF formés en matière de pédagogie</i>	<i>900</i>	<i>6000</i>			<i>Indicateur supprimé</i>
	1.3.1 Le dispositif intégré d'orientation est renforcé	Non disponible	Disponible	Disponible	15%	Cet indicateur n'existe pas dans le PAC-UNDAF . Il n'a pas été renseigné lors de la revue à mi-parcours
	1.3.2 Nombre d'enfants bénéficiaires des programmes D'ENF dans au moins 3 régions cibles (MK, SMD, Oriental).	22300	30000	28000	28334	A compléter par la cible 2014 ainsi que celle réalisée
	<i>1.3.3 Disponibilité d'un prog d'alphabétisation spécifiques aux jeunes</i>	<i>Non disponible</i>	<i>Disponible</i>			<i>Indicateur supprimé</i>
	1.3.3 Nombres de bénéficiaires de l'ENF insérés dans l'éducation formelle ou dans la FP	26%	40%			Cet indicateur n'existe pas dans le PAC-UNDAF . Il n'a pas été renseigné lors de la revue à mi-parcours
	1.3.4 Disponibilité d'un système de gestion des programmes d'alphabétisation	<i>TBD</i>	<i>TBD</i>			Cible annuelle non définie. Difficulté de

						consolider les cibles
Produit 1.4 : Les capacités des acteurs clés* en matière d'élaboration et de la mise en œuvre du projet d'établissement, ainsi que la promotion de l'ouverture de l'établissement scolaire sur son environnement**, sont renforcées. *Les acteurs clés : Conseil de gestion d'établissement, Association des parents d'élèves, collectivités locales, administration, AREF, délégation MEN MS MJS, EN, Délégation régionale de FP ** Environnement local, national, et international						<i>Produit supprimé</i>
Produit 1.5 : Le système de planification, d'information, de suivi et d'évaluation du secteur d'éducation et de la formation (y compris le système d'information) est renforcé, de manière à rendre disponible des informations sur les enfants et les jeunes, notamment les plus vulnérables.	1.5.1 Nombre de commune ayant mis en œuvre un système de suivi/évaluation du secteur éducatif au niveau local (INSAF)	0	6	6	6	Cet indicateur n'existe pas dans le PAC-UNDAF . Il n'a pas été renseigné lors de la revue à mi-parcours
	<i>1.5.1 Disponibilité d'un système d'information qui tient en compte des dimensions des enfants/jeunes vulnérables</i>	<i>Non Disponible</i>	<i>Disponible</i>			<i>Produit supprimé</i>
	1.5.2 Disponibilité d'outils d'aide à la planification aux niveaux central et décentralisé	Non Disponible	Disponible	Généralisé à tous les planificateurs au niveau régional et central	Atteint	Cet indicateur n'existe pas dans le PAC-UNDAF . Il n'a pas été renseigné lors de la revue à mi-parcours

NB : Les indicateurs et produits en rouge ont été supprimés.

Effet 2 : Les populations vulnérables ont un meilleur accès à la prévention, utilisent davantage les services de santé de qualité et jouissent d'un état nutritionnel satisfaisant.

Résultats escomptés	Indicateurs	Points de référence UNDAF (baseline)	Cibles finales UNDAF	Cibles 2012-2014	Progrès réalisés 2012-2014	Commentaires
Produit 2.1 : Les stratégies et les plans nationaux visant la réduction de la mortalité, de la morbidité maternelle et périnatale et l'accès universel à la SSR sont mis en œuvre et régulièrement revue selon une approche droits humains et inclusive de la société civile.	2.1.1 Proportion de professionnels de santé formés sur les soins Néonatales par profil (Pédiatre, MG, SF).	ND	70% MG	84 %	30,6 %	La priorité a été donnée aux sages-femmes vu qu'elles constituent la première ligne en matière de soins néonatales
			80% SF	96 %	158%	
			100% Pédiatres	120%	24,5 %	
	2.1.2 Proportion des structures d'accouchement publiques certifiées SOUB selon les normes et standards nationaux.	(2011): 28% SOUB	80%	156%	102%	Le deuxième passage de l'audit des structures d'accouchement a été réalisé en 2014
	2.1.3 Proportion d'accouchements de provenance rurale dans les structures de santé publique	(2010) : 69,7%	80 %	148,6% (2012-2013) 76,7 % (2014)	152,9 % (2012-2013) ND % (2014)	Pour l'année 2014, les données ne sont pas encore disponibles
	<i>2.1.4 Nombres de structures de jeunesse (CSJ) intégrant la SSR</i>	<i>(2011) : 10</i>	<i>50</i>			<i>Indicateur supprimé</i>
Produit 2.2 : Les stratégies et les plans nationaux visant la réduction de la mortalité et de la morbidité infanto-juvéniles sont mis en œuvre et régulièrement revus selon une approche droits humains et	2.2 1 Proportion des enfants âgés de 12 à 23 mois recevant le VAR. <i>Proportion des enfants âgés de 9 mois à 19 ans recevant le vaccin RR</i> (libelle dans le PAC).	94%	>95 %	Plus de 95%	>95 %	

inclusive de la société civile.	2.2.2. Proportion d'ESSB où la stratégie de prise en Charge Intégrée de l'Enfant est implantée.					
	2.2.3. Nombre d'Instituts de Formation aux Carrières de Santé qui enseignent les directives cliniques de la PCIE					
Produit 2.3 : Les partenaires nationaux actifs dans le domaine de lutte contre le VIH et la tuberculose disposent des capacités nécessaires en matière de planification, implantation et suivi évaluation pour assurer l'accès universel des populations vulnérables à des services de prévention, traitement et appui social de qualité et respectant les droits humains.	2.3.1 Nombre d'ONG ayant intégré les normes et les standards de qualité dans leurs programmes de prévention du VIH auprès des populations les plus exposées.	ND	8	Elaboration de normes (2012) 14	Normes élaborées (2012) 15	
	2.3.2 Nombre de régions prioritaires qui ont mis en œuvre des programmes de prévention combinée VIH.	ND	9	Modélisation de la prévention combinée (2012) 12	Prévention combinée modélisée (2012) 16	
	2.3.3 Disponibilité d'une stratégie spécifique de protection et prévention du VIH des enfants, adolescents et jeunes les plus vulnérables intégrés e dans le PSN de lutte contre le Sida.	Stratégie non disponible	Stratégie disponible et mise en œuvre	Elaboration de la stratégie (2012) Stratégie intégrée au PSN et en cours de mise en œuvre (2013) Stratégie intégrée au PSN et en cours de mise en œuvre (2014)	Stratégie élaborée (2012) Stratégie intégrée au PSN et en cours de mise en œuvre (2013) Stratégie intégrée au PSN et en cours de mise en œuvre (2014)	

	2.3.4 % des cas de tuberculose dépistés pour le VIH parmi ceux notifiés (libelle dans le PAC : Nombre de prestataires de services formés en matière de co-infection Tuberculose –VIH)	3,5% (2010)	75%	135 %	103,8 %	
Produit 2.4 : L'intégration et la mise en œuvre des stratégies nationales de prévention et de contrôle des troubles nutritionnels et des maladies chroniques, y compris le cancer, sont appuyées.	2.4.1 Nombre de producteurs de sel ayant intégré les normes de qualité du sel iodé (libelle dans le PAC Disponibilité du Document de la nouvelle stratégie nationale de lutte contre les carences en iode.	12	45	60	90	
	2.4.2 Module de formation en bonnes pratiques cliniques en santé mentales élaboré et disponible au niveau des établissements de soins de santé de base (libelle dans le PAC : Nombre de régions ayant décliné la stratégie nationale de nutrition en plan d'actions opérationnels).	Module non disponible au niveau des ESSB	Module disponible au niveau des ESSB	Module élaboré et édité (2013)	Module élaboré (2013) Module de formation diffusé et disponible au niveau des ESSP (2014)	
	Comité intersectoriel pour la prévention et le contrôle des Maladies Non Transmissibles mis en place	Absence de comité Intersectoriel	Comité intersectoriel mis en place	Comité désigné en 2013 PA élaboré (2014)	Comité technique identifié et actions sectorielles identifiées (2013)	

	(libelle dans le PAC : Nombre de nouveaux cas de cancer du sein et du col de l'utérus diagnostiqués par an.				Comité technique désigné. (2014)	
	Nombre de régions ayant décliné la stratégie nationale de nutrition en plan d'actions opérationnelles.	0	4	10	10	
	Taux de participation au dépistage du cancer du sein au niveau national	40 % (2011)	Atteindre et se maintenir ≥ 50 %	132%	135,5%	
Produit 2.5 : L'appui aux réformes du système de santé notamment le processus de la régionalisation selon les principes de l'équité et de la bonne gouvernance est assuré.	Disponibilité d'un outil d'évaluation de l'équité dans l'accès aux soins de santé.	Outil <u>non</u> disponible	Outil disponible	Outil disponible (2012) Outil mis en œuvre dans une région (2013) Outil mis en œuvre dans deux régions (2014)	Outil disponible (2013) Outil mis en place dans deux régions (2014)	
	Proportion des Directions régionales de la santé ayant élaboré et mis en œuvre un Plan régional pour faire face aux Urgences de Santé Publique de Portée Internationale (USPPI).	0%	100%	110%	202%	
	Existence et mise en œuvre d'une stratégie nationale multisectorielle de prévention	Stratégie non disponible	Stratégie disponible et mise en	Document de Stratégie disponible (2013)	Document de Stratégie disponible (2013)	

	et de contrôle des maladies émergentes et ré émergentes.		œuvre			
	Nombre de professionnels de santé* formés en matière de planification et suivi-évaluation. <i>*personnels impliqués dans la gestion des programmes</i>	80	500* <i>*personnels impliqués dans la gestion des programmes</i>	280	240 Réalisation d'une consultation pour l'intégration des trois approches (droit humain, genre et environnement) dans les politiques publiques et le budget (2014)	Formation de 130 personnes programmée en 2015

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

Résultats escomptés	Indicateurs	Situation de base	Cibles finales UNDAF	Cibles 2012-2014	Progrès réalisés 2012-2014	Commentaires
Produit 3.1 : Les approches multidimensionnelles de réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité sont promues et utilisées.	3.1.1 Nombre des stratégies appuyées par le SNU adoptant et mettant en œuvre une approche multidimensionnelles de réduction de la pauvreté.	ND	Toutes les stratégies appuyées par SNU entre 2012 et 2016	5	10 UNICEF: 1 (politique publique intégrée de protection des enfants élaborée et validée) PNUD: 3 (2 Stratégies (INDH-SNIJ) adoptent l'AMP dans sa mise en œuvre; 1 stratégie nationale de lutte contre la corruption adopte l'approche	

					multisectorielle)	
Produit 3.2 : Les capacités organisationnelles, institutionnelles et de participation des OSC, ciblant les populations vulnérables dans les médinas, les zones rurales et périurbaines, sont accrues.	3.2.1 Nombre d'organisations de la société civile (ciblant les populations les plus vulnérables) dont les capacités organisationnelles, institutionnelles et de participation, ont été renforcées. (par milieu : médinas, zones rurales et périurbaines)	ND	Au moins 50/an (désagréger par type d'OSC et type de capacités renforcées)	200	383 PNUD 17	
	3.2.2 Proportion des stratégies et programmes de développement économique et social ayant impliqué les organisations de la société civile, dans leur processus d'élaboration, de MEO et de S&E	ND	100% des stratégies appuyées par le SNU et liées à l'output entre 2012 et 2016.	1	1	Rien n'était prévu pour 2014
Produit 3.3 : Des interventions modèles d'appui à l'autonomisation socio-économique des femmes et à la lutte contre les violences basées sur le genre, sont développées et mises en œuvre pour favoriser l'accès aux ressources et la promotion de	3.3.1 Nombre d'interventions modèles d'appui à l'autonomisation socio-économique des femmes développées et mises en œuvre	ND	5/an	7	16	
	3.3.2 Proportion de stratégies développées intégrant les dimensions genre et LCVFG	ND	100% des stratégies appuyées par le SNU entre 2012 et 2016	2	1	

la culture de l'égalité.	3.3.3 Nombre de partenaires impliquant les hommes dans la LCVFG	1 en 2011	10 partenaires	8	10	UNFPA (cumulatif depuis 2012)
Produit 3.4 : Les systèmes d'information nationaux /locaux et la production des connaissances sur les questions émergentes * de population et sur les impacts sociodémographiques répondent aux besoins d'un meilleur S&E des politiques et des programmes de lutte contre la pauvreté et les inégalités. * Vieillesse; jeunesse; migration; ...etc)	3.4.1 Degré d'intégration des questions de SSR, genre, jeunes, handicapés et migration, dans les systèmes d'information territoriaux	faible	élevé	Pas de cible	Pas de cible	Indicateur qualitatif, aucune étude n'a été menée pour le mesurer
	3.4.2 Degré de ventilation, au niveau territorial, des données selon l'âge, le sexe et les caractéristiques socio-économiques	Variable	Systématique	Pas de cible	Pas de cible	Indicateur qualitatif, aucune étude n'a été menée pour le mesurer
	3.4.3 Nombre d'études sur les questions émergentes de population et sur les impacts sociodémographiques des stratégies et programmes, réalisées et diffusées	ND	15	12	22	UNFPA 4 (cumulatif depuis 2012) PNUD 3: (Rapport sur la pauvreté multidimensionnelle, Les premiers résultats du Panel de ménages, l'éducation et santé, les dépenses des ménages et l'emploi) UNICEF : 01
	3.4.4 Nombre de recherches opérationnelles réalisées notamment sur les jeunes, la migration et le développement humain	ND	25 (5/an)	10	01	UNICEF 01

Produit 3.5 : Les stratégies et les programmes* économiques et sociaux pro-emploi, visant la réduction de la pauvreté et des inégalités, sont appuyés dans leur conception et mise en œuvre. <i>* Tourisme; Culture; Agriculture; INDH; PDRESS; Commerce extérieur et compétitivité;)</i>	3.5.1 Nombre de stratégies et programmes économiques et sociaux pro-emploi, visant la réduction de la pauvreté et des inégalités, appuyées dans leur conception et MOE	ND	6 (Tourisme; Culture; Agriculture; INDH; PDRESS; Commerce extérieur et compétitivité)	6	33	PNUD 1 (Stratégie appuyée (Plan Maroc Vert: Accompagnement des coopératives agricoles pour la mise à niveau des unités de production)
	3.5.2 Nombre de partenaires adoptant des approches innovantes visant la création de l'emploi	4 (Coordination nationale de l'INDH)	10	13	03	PNUD 2 (1 MEMEE avec la stratégie d'employabilité des jeunes dans les métiers verts - idem que 2013, 1 Acteur la commune rurale de Zegzel)

Effet 4 : Les partenaires institutionnels et de la société civile intègrent les engagements internationaux¹⁶ pris par le Maroc et s'approprient les principes de la gouvernance démocratiqueⁱ basée sur les principes de droits humainsⁱⁱ sensible au genre et les mettent en œuvre pour un développement humain, intégré, équitable et durable

¹⁶ Déclaration Millénaire, OMD, Conventions, Traités des DH

Résultats escomptés	Indicateurs	Situation de base	Cibles finales UNDAF	Cibles 2012-2014	Progrès réalisés 2012-2014	Commentaires
Produit 4.1 Les capacités des institutions publiques ⁱⁱⁱ pour accompagner et mettre en œuvre les réformes engagées par l'Etat en matière de Gouvernance démocratique basée sur les droits humains sensible au genre sont accrues	4.1.1 : Nombre d'institutions publiques ayant bénéficié de renforcement des capacités ^{iv} en matière de gouvernance démocratique basée sur les droits humains et sensible au genre	ND	10	85	45 ¹⁷	
	4.1.2 : Nombre de réformes structurelles ^v appuyées dans le domaine de la gouvernance démocratique	9	9	2	8	Hiérarchie de l'indicateur : indicateur d'effet ou d'un sous-effet ?
	4.1.3 Nombre de ministères ayant mis en œuvre une stratégie d'institutionnalisation de l'équité – égalité	0	4	2	5 ¹⁸	idem
Produit 4.2 : Les capacités des institutions publiques en	4.2.1 : Nombre de mécanismes ^{vi} de veille, de	ND	5	25	49 ¹⁹	

¹⁷ **Institutions publiques ayant bénéficié de renforcement des capacités en 2014** : (1) Ministère de la Justice et des Libertés, (2) le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du développement Social, (3) Ministère Economie et Finances, (4) identifier ONUFEMMES, (5) identifier ONUFemmes, (6) Ministère de l'Intérieur – DGCL, (7) Ministère de la Fonction Publique et la Modernisation de l'Administration, (8) Ministère du Tourisme, (9) Commune Ferkla Soufla, (10) Commune Ferkla Oulia, (11) Commune Gheriss Soufli, (12) CNDH, (13) Ministère de la Jeunesse et des Sports, (14) Centre UNESCO : Droits et Migrations, (15) Centre Hospitalier Universitaire de la Santé Mentale à Oujda, (16) Université de Fez (en partenariat avec le CNRST), (17) Université de Marrakech (en partenariat avec le CNRST), (18) Association Marocaine pour la Planification Familiale

¹⁸ **Ministère** ayant mis en œuvre une stratégie d'institutionnalisation de l'équité – égalité en 2014 : (1) Ministère de la Fonction Publique et la Modernisation de l'Administration

¹⁹ **Mécanismes en 2014** : (1) à définir par ONUFEMMES, (2) à définir par ONUFEMMES, (3) Plate forme institutionnelle de discussion autour des PP MAGG, (4) Renforcement des 5 comités communaux de coordination et de convergence et intégration d' un nouveau comité (Chefchaouene), (5) Accompagnement des 15 comités communaux de suivi des PCD au niveau de la province de Berkane, (6) Renforcement du comité communal de coordination et de convergence du projet VSAT à Marrakech.

matière de veille stratégique, coordination, d'évaluation et d'intégration des principes de la Gouvernance démocratique basée sur les droits humains sensible au genre pour une meilleure cohérence des politiques publiques sont accrues.	coordination, de mise en cohérence et d'évaluation des politiques publiques mis en place, renforcés et opérationnels					
	(voir OG3) (libelle dans le PAC : Nombre d'évaluation des politiques publiques et de stratégies sectorielles)	ND	9	0	1	Hiérarchie de l'indicateur : indicateur d'effet ou d'un sous-effet Aussi redondant avec l'OG3. A revoir aussi par rapport aux travaux de UPR et Migration
Produit 4.3 : Les acteurs clés ^{vii} disposent des capacités pour intégrer les principes de la Gouvernance Démocratique, axée sur les principes des droits humains, et du genre, dans le processus de décentralisation et déconcentration.	4.3.1 : Nombre (libelle dans le PAC : de collectivités territoriales) d'acteurs locaux dans xx collectivités territoriales ayant bénéficié de renforcement des capacités dans le domaine de la planification locale stratégique axée sur le genre et les droits humains. (indicateur : régionalisation)	ND	500	492	569 ²⁰	

²⁰ **Nombre d'acteurs locaux ayant bénéficié de renforcement des capacités en 2014** : 22 communes rurales de la région de Tanger Tétouan disposent d'un Plan parité égalité des chances, 17 CL de la région de l'oriental dont Conseil Régional de l'Oriental, Préfecture Oujda-Angad, Province Berkane, Province Taourirt, Province Nador, Province Jerada, CU Oujda, CU Berkane, CU Jerada, CU Taourirt, CU El Aioun Sidi Mellouk, CU Figuig, CU Bouarfa, CU Béni Ensar, CU Nador, CU Driouech, CU Ben Taib (+15 services extérieurs + 8 ONG), 119 CT appuyées à partir de 2010+ Municipalité de Marrakech), 07 Communes disposent du PCDs validé par le Conseils communaux (Assa Zag) et 07 communes dotés de 3 CLPS renforcés et opérationnels (ETC, CCPP, CPEC)

	4.3.2. Nombre de rapports régionaux sur les OMD (libelle dans le PAC)					
Produit 4.4 : Les capacités des OSC en matière de principes de Gouvernance Démocratique axée sur les principes des droits humains, sensible au genre sont accrues	4.4.1 : Nombre des (ONG engagés dans la promotion: libelle dans le PAC) OSC (Partis Politiques, Médias, Associations, Universités, ONG, Secteurs Privés) engagées dans la promotion des principes de la Gouvernance Démocratique basé sur les droits humains et sensible au genre	ND	100	192	524	ONG remplacé par OSC
Produit 4.5 : Les partenaires nationaux ^{viii} sont outillés pour intégrer les engagements ratifiés ^{ix} par le Maroc aux niveaux politique, institutionnel, législatif, réglementaire et programmatique	4.5.1^x : Existence d'un Cadre législatif propre à l'asile.	Légalisation en matière d'asile incomplète	Cadre législatif propre à l'asile adopté			Nouvel indicateur validé en 2013 par le TF
	4.5.2. Existence d'un mécanisme opérationnel de suivi de l'UNCAC	UNCAC signée par le Maroc	Mécanisme de suivi de la convention de l'UNCAC en place et			

			opérationnel			
	4.5.3 : Nombre de partenaires ayant bénéficié d'un renforcement de capacités pour intégrer les engagements ratifiés du Maroc au niveau politique, institutionnel, législatif, réglementaire ou programmatique	ND	37 (OIM+HCR)	43	84²¹	
	4.5.4^{xi} : Adaptation des cadres législatifs, institutionnels et/ou réglementaires afin de les aligner sur les standards et les engagements internationaux ratifiés par le Maroc visant à garantir les droits fondamentaux et à faciliter l'intégration des réfugiés, demandeurs d'asile et migrants dans la société marocaine, en particulier via l'accès au marché du travail et aux services publics (éducation, santé, structures de protection, justice)	Cadres législatifs, institutionnels et/ou réglementaires en matière de migration et d'asile incomplets	Cadres législatifs, institutionnels et/ou réglementaires adaptés pour correspondre aux standards et aux engagements internationaux ratifiés par le Maroc en matière de migration et d'asile	4	4²²	Nouvel Indicateur

²¹ **Partenaires ayant bénéficié d'un renforcement de capacités pour intégrer les engagements ratifiés du Maroc en 2014**: (1) DIDH, (2) Ministère de la justice et des libertés, (3) Commission inter-ministérielle de régularisation des réfugiés, (4) Ministère Chargé des Marocains résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration, (5) Conseil National des Droits de l'Homme, (6) Gendarmerie Royale

²² **Adaptation des cadres législatifs, institutionnels et/ou réglementaires en 2014** : (1) Fin 2014, un avant-projet de loi sur l'asile a été finalisé par la sous-commission en charge de la rédaction de la loi sur l'asile. Cet avant-projet a été présenté au Secrétaire général du Gouvernement pour l'approbation finale des ministres avant la présentation au Parlement pour adoption.

Effet 5 : Les principes de la CNEDD sont mis en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement, d'adaptation aux changements climatiques, et de gestion des risques et en renforçant la convergence territoriale dans les zones et les populations les plus vulnérables avec une attention particulière au genre.

Résultats escomptés	Indicateurs	Situation de base	Cibles finales UNDAF	Cibles 2012-2014	Progrès réalisés 2012-2014	Commentaires
Produit 5.1 Les principaux acteurs sont appuyés pour mettre en cohérence les stratégies nationales et sectorielles avec la charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD).	Nb de stratégies produites/revues de manière cohérente et intégrant les principes de la charte EDD et du genre.	4	10	2	1	
	Nb de Plans de développement des capacités en matière EDD élaborés et mises en œuvre.	ND	6	5	2	
Produit 5.2 : Des plans et de projets territoriaux de développement dans les zones ciblées sont mis en œuvre tenant compte des dispositions de la CNEDD.	Nb de plans territoriaux mis en œuvre, notamment dans les zones ciblées, ayant intégré les prescriptions de la Charte de l'environnement et tenant compte du genre.	10	100	206	62	
Produit 5.3 : Les capacités en matière d'élaboration et de coordination des stratégies et programmes d'atténuation et adaptation aux CC et de gestion des risques naturels et technologiques sont développées et renforcées.	Nb stratégies élaborées en matière d'atténuation et adaptation aux CC.	ND	3	0	0	
	Nb d'entités* ayant bénéficié de renforcement des capacités en matière de CC et gestion des risques.	ND	100	466	205	

Produit 5.4 : Les capacités des acteurs clés pour l'accès au fonds sont renforcées pour accompagner l'opérationnalisation de la Charte EDD.	Nb de requêtes soumises aux principaux mécanismes de financement EDD.	ND	10	7	3	
	Taux de réalisation du plan de renforcement des capacités en matière de mobilisation des fonds liés à l'environnement.	0	80%	60%	30%	

8.4. Bibliographie : Liste des principaux documents consultés

N°	TITRE DU DOCUMENT	ANNEE	INSTITUTION
1	Bilan Commun de Pays	Novembre 2010	Nations Unies
2	UNDAF 2012-2016	2011	Nations Unies
3	Plan d'Action Commun	Décembre 2011	Nations Unies
4	Rapport de revue à mi-parcours	Novembre 2014	Nations Unies
5	Rapport annuel	2014	Nations Unies
6	Rapport annuel	2013	Nations Unies
7	Rapport annuel	2012	Nations Unies
8	Rapports annuels du Coordonnateur résident	2012, 2013, 2014	
9	Base de données pour le suivi de la mise en œuvre de l'UNDAF		
10	Matrice des résultats des Groupes d'effet de l'UNDAF		
11	Compte-rendu des revues annuelles de l'UNDAF 2012 et 2013 (Comité directeur)	2012 et 2013	
12	Plans de travail annuel des Groupes d'effet		
13	Plans de travail annuels du Bureau du Coordonnateur Résident (BCR) et « Performance appraisal planning » du BCR pour les années 2012, 2013, 2014, 2015	2012, 2013, 2014, 2015	
14	Liste des membres des instances de gouvernance de l'UNDAF (Groupes Effet, Groupes Thématiques, GTSE, ESCG, UNCG)		
15	Termes de référence des instances de gouvernance de l'UNDAF		
16	Rapports annuels et rapports à mi-parcours des Agences des Nations Unies 2012, 2013, 2014		
17	Stratégies, plans, analyses, recherches, études, évaluations pertinentes		
18	Stratégies sectorielles de développement		
19	Conventions internationales ratifiées par le Gouvernement du Maroc		
20	Propositions de Conventions par Agence NU		
21	Bulletins d'information des Nations unies.		
22	UNDG RBM Handbook		
23	Standards for Evaluation in the UN System		
23	Liste des membres des instances de gouvernance de l'UNDAF (Groupes Effet, Groupes Thématiques, GTSE, ESCG, UNCG)		
24	Termes de référence des instances de gouvernance de l'UNDAF		
25	Norms for Evaluation in the UN System Quality checklist for Evaluation Reports		

27	UNEG Ethical Guidelines		
28	UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System		
29	UNEG Handbook/Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations in the UN System		
30	Modèle de rapport initial		
31	Matrice d'évaluation		
32	Plan Stratégique National de Lutte contre le Sida 2012 – 2016	2012	
33	Plan conjoint d'appui des Nations Unies à la riposte nationale au Sida 2012 – 2016	2012	
34	Rapport PNUD Maroc en Action, Rapport 2014	2014	
35	Manuel pour la capitalisation de l'expérience (Genèse, évolution capitalisation et partage) – Programme Art Gold du PNUD Maroc	2013	

8.5. Liste des personnes rencontrées

NO	PRÉNOMS ET NOMS	INSTITUTIONS
BUREAU DU COORDONNATEUR RESIDENT (BCR)		
	M. Philippe Poinot,	Nations Unies – Maroc, Coordonnateur Résident.
	Mme. Sandrine Bannwarth	Nations Unies – Maroc, Chef du BCR.
	M. Damiano Giampaoli	Nations Unies – Maroc, Chargé de coordination, BCR.
	Mme. Myriem Noussairi	Nations Unies – Maroc, Chargée de S&E, BCR.
	Mme. Karima Chakiri	Nations Unies – Maroc, Chargée de Communication, BCR.
MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION (MAEC)		
	M. Abdelmalek Achergui	MAEC, Chef de Division du Système des NU pour le développement
	Mme Houda Belhaj	MAEC, Conseiller des Affaires Etrangères
	Mme Basma Jalfi	MAEC, Conseiller des Affaires Etrangères
GROUPE EFFET 1 : EDUCATION		
	M. Mohammed Benabdelkader	Ministère de l'Education Nationale (MEN), Directeur de la Coopération, Co-président.
	Mme. Regina De Dominicis	UNICEF, Représentante Résidente, Co-présidente.
	M. Malak Tazi	MEN, suppléant des co-présidents.
	M. Khalid Chenguiti	UNICEF, (UNICEF), suppléant des co-présidents.
	Mme. Meryem Skika	UNICEF, Chargée du Programme Education.
GROUPE EFFET 2 : SANTE		
	Dr. Nabil Bourquia	Ministère de la Santé (MS), Division de la Santé, Direction de la population, Co-président.
	M. Ahmed Chahir	OMS, Suppléant du co-président.
	Dr. Mohammed Lardi	UNFPA, Représentant assistant
	Mme. Manal Benkirane	UNFPA, Chargée de programme, santé de la reproduction.
	M. Mahdi Halmi	UNICEF, Spécialiste politiques sociales et Suivi-Evaluation (S&E).
	M. Jean Benoît Manhes,	UNICEF, Représentant adjoint.
GROUPE EFFET 3 : DEVELOPPEMENT SOCIO ECONOMIQUE, VULNERABILITES ET INEGALITES		
	M. El Hassan El Mansouri	Observatoire National de Développement Humain (ONDH), Secrétaire Général, Co-président.
	M. Rachid Amri	UNFPA, Chargé de S&E.
GROUPE EFFET 4 : GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE		
	M. Youssef Jaafar,	Ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL), Chargé de mission, Co-président.
	Mme. Ayshanie Medagangoda-Labé	PNUD, Représentante Résidente Adjointe, Co-présidente.
	M. Bachir Mokrane	PNUD, Gouvernance Locale.
	M. Damiano Giampaoli	BCR, Nations Unies – Maroc.
	Mme Ana Polanco	PNUD-UNV, Chargée de projet.
	Mme Nadia Bennani	PNUD, Gouvernance.
GROUPE EFFET 5 : ENVIRONNEMENT		
	M. Rachid Firadi	Ministère délégué, chargé de l'Eau et de l'Environnement, Chef de la Division de la Coopération Internationale, Direction du Partenariat, de la Communication et de la Coopération, Co-président.
	Mme. Ayshanie Medagangoda-Labé	PNUD, Représentante Résidente Adjointe, Co-présidente.
	Mme Nadia Bennani	PNUD, Gouvernance.
	Mme Amal Nadim	PNUD, Chargée portefeuille Energie et changement climatique.
GROUPE THEMATIQUE : CULTURE & DEVELOPPEMENT		
	M. Michael Millward	UNESCO, Représentant, Président.

GROUPE THEMATIQUE : VIH-SIDA		
	Dr. Kamal Alami,	ONUSIDA, Directeur du Programme, de l'Équipe conjoint VIH-SIDA
	M. Houssine El Rhilani	ONU-SIDA Conseiller en Information stratégique
	Mme. Emilie Scheen	ONU-SIDA, VNU, Programme Associate.
GROUPE THEMATIQUE : GENRE		
	Mme. Leila Rhiwi,	ONU-Femmes, Représentante du Bureau Multi-Pays Maghreb.
	Mme. Amina Lotfi	ONU-Femmes, Bureau Multi-Pays Maghreb, Coordinatrice de Programme.
GROUPE THEMATIQUE : AGRICULTURE		
	M. Michael George Hage,	FAO - Maroc, Représentant.
	M. Abdelaziz El Maghraoui,	FAO - Maroc, Assistant Représentant (Programme).
GROUPE THEMATIQUE : MIGRATION		
	M. Rudolf Anich,	OIM, Chargé de programmes, Présidence.
GROUPE DE TRAVAIL : SUIVI EVALUATION		
	M. Jaime Moll de Alba	UNIDO, Coprésident.
	M. Mahdi Halmi	UNICEF, Spécialiste politiques sociales et Suivi-Evaluation (S&E).
	Mme. Rajae Elalami	OIT,
	M. Rachid Amri	UNFPA, Chargé de S&E.
	Mme. Myriem Noussairi	Nations Unies – Maroc, Chargée de S&E, BCR.
	M. Akram Tarfaoui	UNHCR
	M. Ali Loudiy	ONUDI
UNFPA		
	M. Mohammed Lardi	Représentant Assistant - Santé
Ministère, Direction de la Population de la Santé		
	Mme Loubna Abousselham	Responsable du Programme détection précoce des cancers du sein et du col de l'utérus
Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise		
	M. Lhassane El Hajjami	Vice Président
	Mme Amal Britel	Présidente
	M. Said Malehon	Chargé de Programme
	M. Akram Tarfaoui Ziadi	Chargé de Programme UNHCR
Département Aménagement du Territoire - DAT		
	M. Jalal El Moata	Cadre CO/DAT
	Mme Fouzia Laazari	Coordinatrice de la Cellule Oasis DAT
	Mme Latifa Nehnahi	Directrice par Intérim DAT

8.6. Termes de référence

EVALUATION FINALE INDEPENDANTE DE L'UNDAF 2012-2016

1. CONTEXTE

Le Royaume du Maroc s'est engagé dans un vaste programme de réformes structurelles des politiques, sociales, économiques et environnementales, dont l'objectif primordial est d'assurer la durabilité du développement humain et des ressources naturelles. Ce processus de réformes est à la mesure des enjeux et des défis du développement du Maroc et des importantes transitions sociétales, démographiques et économiques en cours.

Les réformes institutionnelles en cours et soutenues par la nouvelle Constitution adoptée en 2011, visent à consolider l'Etat de droit, à renforcer la participation de tous les citoyens aux processus de développement et à poursuivre, dans une perspective d'équité et d'égalité, la réduction des disparités qui peuvent persister entre hommes et femmes, filles et garçons selon les milieux et les régions. La poursuite des réformes économiques et financières vise à appuyer la diversification de l'économie et de promouvoir une économie productive et créatrice d'emplois.

Le Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) 2012-2016, signé par le Gouvernement du Maroc et les Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies au Maroc, constitue le cadre stratégique de la coopération entre les deux parties qui met en exergue la vision commune et intégrée pour un appui au pays, dans l'atteinte de ses priorités nationales de développement et définit les domaines et résultats attendus de cette coopération.

L'UNDAF s'aligne, à ce titre, sur les priorités nationales, notamment sur les stratégies sectorielles identifiées par les Agences des Nations Unies, en étroite collaboration avec le Gouvernement et la Société civile marocaine. Il répond également aux engagements internationaux du Maroc, notamment ceux de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et ceux portant sur les droits humains.

L'analyse élaborée par le Bilan Commun de Pays (CCA) a identifié conjointement avec les partenaires nationaux, y compris la Société civile, cinq domaines de coopération:

- Renforcement de la qualité de l'éducation et de la formation ;
- Amélioration de la santé et de l'état nutritionnel de la population ;
- Développement socioéconomique et réduction de la vulnérabilité et des inégalités;
- Consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre ;
- Protection de l'environnement et développement durable.

S'appuyant sur les recommandations de l'examen triennal complet de 2007 qui promouvaient l'assouplissement des processus de planification et d'élaboration des cadres programmatiques stratégiques, l'UNDAF 2012-2016 se veut allégé, tout en permettant à l'équipe des NU dans le pays de s'engager dans les processus de programmation de manière flexible et répondre aux réalités locales, d'assurer des mécanismes additionnels pour la redevabilité et la transparence entre les Agences des NU, et de conférer plus de cohérence au niveau opérationnel.

Le processus d'élaboration de l'UNDAF 2012-2016 a été marqué par la constitution de groupes de travail, composés de représentants d'Agences des Nations Unies, partenaires nationaux et de la

société civile, dont la mission était de définir les effets escomptés et leurs matrices de résultats. Les groupes de travail sur les effets, autrement appelés Groupes effets, ont défini les effets escomptés de l'UNDAF 2012-2016 comme suit :

- Effet 1 : Les contraintes et iniquités en matière d'accès et de rétention, de qualité et de gouvernance de l'éducation de base et de formation sont réduites, particulièrement pour les groupes vulnérables tout au long du processus d'apprentissage et de formation.
- Effet 2 : Les populations vulnérables ont un meilleur accès à la prévention, utilisent davantage les services de santé de qualité et jouissent d'un état nutritionnel satisfaisant.
- Effet 3 : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/ stratégies et programmes de développement économique et social
- Effet 4 : Les partenaires institutionnels et de la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensibles au genre pour la mise en œuvre d'un développement humain, intégré, équitable et durable.
- Effet 5 : Les principes de la « Charte Nationale de l'environnement et du développement durable » sont mis en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement, d'adaptation aux changements climatiques et de Gestion des risques et en renforçant la convergence territoriale dans les zones et pour les populations les plus vulnérables, avec une attention particulière au genre.

Dans chacun des effets, les principes programmatiques de l'UNDAF, à savoir l'approche basée sur les droits humains, le genre, le renforcement des capacités, l'environnement durable et la gestion axée sur les résultats, constituent une préoccupation majeure et doivent être pris en compte dans le processus de programmation.

L'UNDAF 2012-2016 est doté d'un Plan d'Action Commun (PAC) qui spécifie les résultats que les Agences des Nations Unies se sont engagées à atteindre et donne les grandes lignes des activités qu'elles comptent mettre en œuvre pour y parvenir. Le PAC, élaboré de manière participative et inclusive par les cinq Groupes effets, permet d'opérationnaliser l'UNDAF et définit les stratégies pour atteindre les effets escomptés tout en assurant plus de cohérence dans la mise en œuvre de l'UNDAF.

Le PAC précise les modalités de suivi-évaluation de l'UNDAF sur deux aspects: (i) la performance commune des Agences des Nations Unies et de leurs partenaires, et (ii) l'évolution du développement du pays, en particulier dans les 5 domaines susmentionnés. Conformément au calendrier de Suivi-évaluation de l'UNDAF, il est prévu des revues mi- annuelles, annuelles, une revue à mi-parcours et une évaluation finale. Le suivi et bilan des effets, des produits et des activités se font par les Groupes effet lors des revues mi- annuelles et annuelles. Les revues permettent d'examiner le progrès atteint dans les cinq domaines de coopération (Effets) tout en identifiant les défis pouvant se présenter et en identifiant les mesures correctives pour répondre à ces défis. Les revues permettent également de relever les contraintes et défis des mécanismes de coordination mis en place. Les évaluations ont pour but de mesurer la performance et les résultats de programmes ainsi que les résultats et processus de programmation, y compris la programmation conjointe.

2. OBJECTIFS ET CADRE DE L'EVALUATION FINALE INDEPENDANTE

L'évaluation doit s'appuyer sur les normes et standards des NU. Elle sera conduite à la demande du Comité Directeur, composé du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, des 10 Co présidents des 5 Groupes effet, des 2 co-présidents du Groupe de travail Suivi-évaluation, de

L'Equipe de Pays des Nations Unies, du CNDH et de 2 représentants de la Société civile. L'évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2012-2016 se justifie par la nécessité de rendre des résultats obtenus par la mise en œuvre de l'UNDAF. Elle permettra de déterminer la contribution effective des Agences des Nations Unies au développement socio-économique et environnemental du Maroc, d'aviser sur la cohérence des interventions, de codifier les bonnes pratiques et de dégager des recommandations pour l'élaboration et mise en œuvre du prochain UNDAF.

2.1 OBJECTIFS

Conformément au plan de Suivi-évaluation, le Comité Directeur a décidé de lancer l'évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2012-2016 dont les objectifs spécifiques visés par l'évaluation sont:

- Examiner les faits saillants de l'évolution du contexte politique économique et social, en lien avec les domaines de coopérations couverts par l'UNDAF 2012-2016 ;
- Evaluer le progrès vers l'atteinte des résultats attendus dans le cadre de l'UNDAF 2012-2016
- Apprécier l'appropriation de l'UNDAF 2012-2016 par la contrepartie nationale ;
- Identifier les défis rencontrés dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016 dans les secteurs clés de la coordination, du renforcement des capacités nationales, de la décentralisation et de la mobilisation des ressources ;
- Evaluer dans quelle mesure les instances de gouvernance mises en place dans le cadre de l'UNDAF ont-elles contribué à la planification commune et programmation conjointe au sein des Nations Unies au Maroc, tenant compte des priorités nationales et des avantages comparatifs des agences concernées
- Apprécier l'usage des avantages comparatifs des Agences des Nations Unies dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016;
- Apprécier les efforts entrepris en matière de mobilisation des ressources et déterminer les raisons de réussite ou d'échec ;
- Analyser les mécanismes de suivi-évaluation des résultats mis en place, en lien avec les systèmes nationaux de suivi-évaluation;
- Identifier les leçons apprises, les innovations, les meilleures pratiques, et formuler des recommandations pour l'élaboration et la mise en œuvre du prochain UNDAF 2017-2021.

2.2 PORTEE DE L'EVALUATION

L'évaluation Finale de l'UNDAF tient compte des interventions, réalisations et résultats dans les zones ciblées en relation avec les 5 effets de l'UNDAF cités plus haut.

A travers une analyse explicative, l'évaluation portera non seulement sur les réalisations atteintes en termes d'effet et de résultats attendus de l'UNDAF, mais aussi sur les processus de conception et de mise en œuvre tout en tenant compte de l'influence que peuvent avoir les contextes socio-économique et politique du pays sur la mise en œuvre du Plan d'Action Commun (PAC) mise en œuvre de l'UNDAF et de son Plan d'Action Commun. En effet, les dates de début et de fin sont comme suit : de janvier 2012 à décembre 2016. Il faut toutefois noter que des limites potentielles devraient être prises en considération, notamment la conduite de l'évaluation finale avant l'arrivée à terme du PAC. Ainsi, il est prévu que le démarrage de l'évaluation coïncide avec la période à partir de laquelle des résultats significatifs devraient être obtenus.

En plus du niveau central où sont basés tous les partenaires gouvernementaux, l'évaluation ciblera

les zones d'intervention de l'UNDAF.

Sur la base de l'analyse, l'évaluation finale indépendante conclura sur des constatations, conclusions et recommandations stratégiques, techniques et organisationnelles pour accroître la performance de la mise en œuvre de l'UNDAF 2017-2021.

L'évaluation finale indépendante sera crédible, indépendante, impartiale, transparente et utile.

2.3 CRITERES ET QUESTIONS DE L'EVALUATION

L'évaluation finale indépendante de l'UNDAF 2012-2016 sera menée au regard des 5 critères d'évaluation du développement de l'OCDE/CA²³: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité.

- i. Pertinence : mesure dans laquelle la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016 correspond-elle aux priorités nationales et politiques de développement ;
 - a. Dans quelle mesure les effets de l'UNDAF sont-ils adaptés aux besoins des détenteurs de droits, en ligne avec les priorités nationales ;
 - b. L'UNDAF est-il suffisamment flexible pour répondre et s'adapter aux nouveaux défis et opportunités survenus pendant le cycle 2012-2016 ? Dans quelle mesure les effets de l'UNDAF sont-ils restés valides tout au long du cycle?
 - c. Dans quelle mesure les activités menées et les résultats observés sont-ils compatibles avec la finalité de l'UNDAF et la concrétisation des effets escomptés ?
 - d. Les effets de l'UNDAF ciblent-ils les problèmes majeurs, leurs causes profondes et sous-jacentes ainsi que les défis identifiés dans le CCA ?
 - e. Comment l'UNDAF est-il utilisé par les Agences des Nations Unies pour planifier leurs activités et établir leurs objectifs ?
 - f. Dans quelle mesure l'UNDAF 2012-2016 a-t-il ciblé les populations et publics nécessitant une attention prioritaire : les enfants, les jeunes, les femmes, les personnes à besoin spécifiques, les populations rurales et périurbaines, les migrants et réfugiés...?
- ii. Efficacité : mesure de la réalisation des résultats attendus, permettant l'atteinte des objectifs escomptés ;
 - a. Dans quelle mesure les résultats escomptés ont-ils été/seront-ils atteints?
Quelles sont les principales raisons de la réalisation ou la non-réalisation des résultats (Produits) ?
 - b. les actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF ont-elles contribué à des résultats indirects ?
 - c. Comment l'UNDAF 2012-2016 contribue-t-il à l'atteinte des OMD ?
 - d. Dans quelle mesure l'UNDAF a-t-il intégré et mis en œuvre les principes programmatiques suivants : renforcement des capacités, durabilité environnementale, droits humains, genre et GAR ?
 - e. Dans quelle mesure l'UNDAF a-t-il contribué à la réduction des iniquités,

²³ « Evaluer la coopération pour le développement : Récapitulatif des normes et standards de référence » Le réseau du CAD sur l'évaluation en matière de développement, OCDE (<http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/49898837.pdf>)

inégalités et des discriminations?

- f. Quels sont les risques identifiés lors de la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-~ 2016 ? Quelles ont été les mesures prises pour mitiger ces risques ?
- iii. Efficience : mesure des résultats par rapport aux moyens mis en œuvre dans les délais impartis;
 - a. La mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016 est-elle efficiente par rapport à tout l'investissement consenti (moyens humains, matériels, financiers, techniques)?
 - b. Les résultats attendus sont-ils atteints dans les délais prévus ?
 - c. Dans quelle mesure le système de S&E fourni au Comité Directeur des données fiables et vérifiables lui permettant de prendre les décisions nécessaires et d'adapter la mise en œuvre du PAC ?
 - d. Dans quelle mesure l'UNDAF 2012-2016 est-il un mécanisme efficient de coordination, de partenariat et de synergie?
 - e. Dans quelle mesure l'UNDAF 2012-2016 renforce-t-il la planification commune, la programmation conjointe, et le développement de programmes conjoints tenant compte des priorités nationales et des avantages comparatifs des agences concernées?
 - f. Jusqu'à quel point l'UNDAF a-t-il contribué à la réduction des coûts de transaction pour le Gouvernement et pour les Agences des Nations Unies au Maroc ? Les procédures sont-elles harmonisées pour réduire les coûts de transaction et accroître leurs résultats ?
 - g. Quel est le degré d'engagement des détenteurs de droits, des parties prenantes, des Agences des NU dans la conception et la mise en œuvre du PAC?
- iv. Viabilité: mesure de la pérennité du processus et actions de l'UNDAF 2012-2016;
 - a. Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité des résultats de l'UNDAF 2012-2016 ? Ces facteurs ont-ils été pris en considération dans la planification (stratégie de sortie intégrée dans la planification)?
 - b. Les stratégies de renforcement des capacités élaborées et mises en œuvre durant le cycle permettent-elles d'assurer la viabilité et la durabilité des résultats de l'UNDAF ?
- v. Impact: évolution vers des changements positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par la contribution de l'UNDAF 2012-2016;
 - a. Quels sont les conséquences (résultats souhaités/résultats indirects) de la contribution de l'UNDAF au cadre de développement national, comment s'expliquent-elles ? Quelle est l'appréciation du changement que l'UNDAF aurait apporté au Maroc, en particulier au niveau national, au niveau des régions ciblées et auprès des populations vulnérables telles qu'identifiées dans le CCA ?
 - b. Quelle est l'effet perceptible (en tant que valeur ajoutée) de l'UNDAF?

3. METHODOLOGIE

3.1 PROCESSUS ET PHASES DE L'EVALUATION :

L'évaluation se déroulera en cinq principales phases : (i) préparation ; (ii) Démarrage (conception) ;

(iii) Collecte de données sur le terrain, (iv) analyse et rapportage et (v) dissémination et suivi.

i. Phase de préparation

Il s'agit de la phase préliminaire de l'évaluation incluant :

- La mise en place du Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE);
- La collecte initiale de la documentation ;

ii. Phase de démarrage :

Cette phase est dédiée à la structuration du processus d'évaluation. A ce stade, l'équipe de l'évaluation doit acquérir une connaissance approfondie à la fois de l'UNDAF, du PAC et du contexte national. Elle doit choisir et adapter les questions d'évaluation et identifier les méthodes les plus appropriées pour la collecte et l'analyse des données. L'équipe de l'évaluation doit également sélectionner l'échantillon de parties prenantes à rencontrer au cours de la phase de terrain.

Cette phase devra se terminer par la production d'un rapport de démarrage de l'évaluation, y compris la matrice de l'évaluation, qui constituera le 1^{er} livrable.

iii. Phase de terrain :

Cette phase consiste en une mission sur le terrain de 15 jours ouvrables afin de collecter et analyser les données nécessaires pour répondre aux questions de l'évaluation. Lors de cette phase, l'équipe d'évaluation remplira et mettra progressivement à jour la matrice de l'évaluation au fur et à mesure de la collecte de données sur le terrain.

Le recueil de données devrait se faire conformément à l'approche méthodologique et au plan de travail indiqué dans le rapport de démarrage de l'évaluation.

A la fin de cette phase, l'équipe de l'évaluation fera une présentation des résultats préliminaires tirés de l'enquête de terrain et ce, dans une réunion de restitution en présence des membres du GRE en vue de valider les résultats préliminaires et discuter les propositions de conclusions et recommandations.

iv. Phase d'analyse et de rapportage :

Durant cette phase l'équipe de l'évaluation continuera le travail d'analyse des données initié dans la phase de terrain et préparera le projet de rapport final en tenant compte des remarques et commentaires émis par le GRE, lors de la réunion de débriefing à la fin de la phase de terrain.

Le projet de rapport de l'évaluation est soumis à un processus de révision, tout en respectant l'indépendance de l'équipe d'évaluation dans l'expression de son jugement, à l'issue de ce processus et après la revue du projet de rapport en fonction des commentaires et remarques du GRE, l'équipe de l'évaluation soumettra la version révisée du rapport final. Lorsque le projet de rapport est considéré de bonne qualité, il sera présenté dans l'atelier de partage de résultats de l'évaluation qui regroupera les Agences des Nations Unies et toutes les parties prenantes clés de l'UNDAF. La version finale du rapport devra être soumise dans les jours qui suivent l'atelier BCR en tenant compte des remarques et commentaires des participants.

v. Phase de dissémination

La dissémination du rapport de l'évaluation sera faite à travers un atelier national de présentation des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation. Prendront part à cet atelier les Agences des Nations Unies, des représentants du Gouvernement, des organisations de la société civile, le secteur privé, d'autres organisations de coopération multilatérale et bilatérale.

3.2 APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'évaluation finale indépendante sera menée par une équipe d'experts composée d'un(e)(1) expert(e) principal(e) avec expertise internationale et deux (2) expert(e)s national(e)s/aux.

L'exercice de l'évaluation finale indépendante inclura:

- a) Une revue documentaire basée sur tous les documents pertinents demandés et mis à leur disposition; elle comprendra les documents de référence de l'UNDAF 2012-2016 et autres cadres stratégiques, les rapport annuels de l'UNDAF, les rapports annuels du Coordonnateur Résident des Nations Unies au Maroc, les rapports nationaux sur les OMD, le rapport de la Revue à mi-parcours de l'UNDAF 2012-2016, les rapports d'évaluation des programmes des agences au cours du cycle 2012-2016, les plans de travail annuels UNDAF, le Plan de suivi-évaluation de l'UNDAF...;
- b) La conduite d'entretiens auprès de bénéficiaires directs et indirects, aussi bien au niveau central que territorial, des partenaires institutionnels, techniques et financiers, des membres du Comité directeur, des membres de l'Equipe de pays et le personnel des agences, des Groupes Effet, des Groupes Thématiques, des Groupes de travail inter-agences, des représentants de la société civile, ... ; les experts animeront des groupes de discussion/focus groupes avec les personnes ressources dans le but d'identifier les enjeux et les liens des différents programmes ayant un impact sur les priorités de l'UNDAF ;
- c) La conduite d'une analyse approfondie des parties prenantes (stakeholder analysis) en vue d'assurer leur inclusion et participation dans le processus d'évaluation;
- d) L'analyse des données et informations collectées qui permettra de formuler des recommandations pertinentes en rapport avec l'évaluation ;
- e) L'animation et facilitation d'une première réunion à mi-parcours de l'évaluation et d'une deuxième réunion en fin de mission à laquelle seront présentés le résumé des conclusions, ainsi que les recommandations issues de l'exercice et le plan pour leur mise en œuvre.

3.2.1 Collecte de données et d'informations

L'évaluation utilisera des outils de recherche quantitatifs et qualitatifs, y compris la revue documentaire de la littérature, les statistiques aux niveaux national et local, les données d'enquêtes, des interviews semi-structurées, des groupes de discussion et des ateliers.

3.2.2 Assurance qualité

Les informations collectées devront être soumises à un mécanisme d'assurance qualité rigoureux visant la validation des données, et ce, en utilisant une variété d'outils dont la triangulation des sources d'informations, des données et l'échange permanent avec les gestionnaires de programmes au niveau Agences des Nations Unies.

3.2.3 Participation et inclusion

Par ailleurs, l'évaluation devra être conduite selon une approche participative et inclusive, impliquant un large éventail de partenaires et d'intervenants. L'équipe d'évaluation effectuera une cartographie des parties prenantes afin d'identifier les partenaires directs et indirects qui peuvent comprendre en plus des Agences des Nations Unies, des représentants du Gouvernement, des organisations de la société civile, le secteur privé, d'autres organisations de coopération multilatérale et bilatérale.

4. LIVRABLES & CALENDRIER

4.1 LIVRABLES

Un rapport initial d'évaluation (note méthodologique) : Un rapport initial doit être préparé par les évaluateurs avant d'entrer dans l'exercice de recollection de données d'évaluation à part entière. Il doit détailler la compréhension des évaluateurs par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra-t-elle 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 de Référence de l'Evaluation 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.

Projet de rapport d'évaluation : Le Groupe de Référence de l'Evaluation et les principales parties prenantes dans l'évaluation ainsi que l'Equipe de Pays doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis. *(Cf. Contenu du rapport final d'évaluation, Annexe 6)*

Le rapport provisoire doit être soumis au Comité Directeur au plus tard le 15 Août 2015. Les commentaires des parties prenantes doivent parvenir à l'équipe d'évaluation, notamment au chef de file, dans un délai de 15 jours après la réception du rapport provisoire.

Une réunion de présentation des résultats de l'évaluation est prévue pour la mi-septembre 2015.

Rapport final d'évaluation : Le rapport doit être soumis par l'expert(e) chef de file directement au Comité Directeur. En cas de divergences entre les constations de la mission d'évaluation et du Comité Directeur, celles-ci devront être retranscrites en annexe jointe au rapport d'évaluation.

La taille du rapport final d'évaluation ne doit pas dépasser le nombre **de 50 pages au total**, sans compter les annexes. Le rapport final, incluant les remarques et observations des parties prenantes suite à la réunion de présentation des résultats, doit être soumis au Comité Directeur dans un délai ne dépassant pas les 7 jours à partir de la réception des commentaires. Les rapports doivent être rédigés en langue française.

Le tableau indicatif suivant montre la répartition des durées totales de l'évaluation en fonction des phases et livrables de l'évaluation:

	Durée H/J		
	Expert(e) principal(e) (H/J)	Expert(e) natio nal(e) (H/J)	Expert(e) national(e) (H/J)
Rapport initial d'évaluation	5	3	3
Collecte des données			
<i>Revue documentaire</i>			
<i>Entretiens avec parties prenantes</i>	31	31	31
<i>Visites de terrain</i>			
Analyse de données, rapport provisoire et annexes	10	10	10
Réunion à mi-parcours	1	1	1
Réunion de restitution des résultats de l'évaluation	1	1	1
Rapport final et annexes	5	3	3

Total	53	49	49
--------------	-----------	-----------	-----------

Il est à souligner que le nombre de jours présenté dans le tableau ci-dessus représente une estimation provisoire et que les expert(e)s pourront revoir la répartition de jours entre phases selon l'approche méthodologique qu'ils préconiseront dans le rapport initial d'évaluation.

4.2 CALENDRIER

La mission se déroulera pendant la période de juin à septembre 2015.

Activités	Juin				Juillet				Aout				Septembre			
Remise de la note méthodologique																
Revue documentaire ; Collecte et analyse des données ; Visites de terrain ; réunion à mi- parcours																
Remise du rapport d'évaluation provisoire																
Echange de commentaires																
Réunion de présentation des résultats de l'évaluation																
Intégration des commentaires de la réunion de présentation des résultats																
Remise du rapport final de l'évaluation																

5. ROLES ET RESPONSABILITES DES PARTIES PRENANTES DE L'EVALUATION

5.1 Rôles et responsabilités de l'équipe de l'évaluation :

L'expert(e) principal avec expertise internationale :

- Guide la conception globale de l'évaluation et assure un leadership intellectuel ;
- Gère l'équipe des experts nationaux ;
- Dirige le processus de collecte des données ;

- Se déplace dans les zones d'intervention pour la collecte de données ;
- Dirige le processus de rédaction des rapports de l'évaluation (rapport initial d'évaluation et rapport final), agit en tant qu'auteur principal et assure la cohésion analytique globale ;
- Fournit l'assurance qualité interne et dirige la révision des versions successives des rapports de l'évaluation ;
- Facilite les réunions de présentation des livrables et présente les constatations et les conclusions du rapport final de l'évaluation à la réunion de présentation des résultats;

Expert(e)s nationaux/nationales :

Sous le leadership et la supervision du/de l'expert(e) principal(e), ils/elles :

- Contribuent à l'analyse documentaire et au processus de collecte des données en étudiant les documents, les données quantitatives et qualitatives, et en menant des entretiens, des groupes de discussion, des ateliers, etc....
- Collectent les données quantitatives et qualitatives pertinentes, effectuent des analyses des données recueillies,
- Effectuent des visites de terrain avec l'expert(e) principal(e) dans les zones d'intervention pour rencontrer les partenaires et les bénéficiaires ;
- Rédigent l'ébauche des sections assignées du rapport d'évaluation ;
- Veillent à l'assurance qualité interne et aident à l'élaboration des versions révisées des rapports d'évaluation.

5.2 Rôle et responsabilités du Gestionnaire de l'évaluation (Chargée de S&E du BCR):

- Coordonne l'élaboration des termes de références (TdR) de l'évaluation et dirige leur revue par le GRE ;
- Constitue et préside le GRE ;
- Se charge de la gestion globale de l'évaluation et de son budget, du suivi et de l'orientation stratégique du processus d'évaluation ;
- Partage avec l'équipe de l'évaluation une première sélection de la documentation pertinente;
- Convoque les réunions et coordonne le flux de communication et d'information entre l'équipe de l'évaluation et le GRE;
- Sert de centre de liaison de l'évaluation entre les Agences des Nations Unies, les partenaires (gouvernementaux et de la société civile) afin de permettre l'échange d'information et la collecte de données ;
- Coordonne le processus d'examen et d'approbation des livrables et assure le suivi du processus de révision ;
- Gère l'édition, la publication et la diffusion du rapport d'évaluation et assure le suivi de la réponse de l'Equipe de pays aux recommandations de l'évaluation (*Management Response*);

5.3 Rôle et responsabilités du Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE)

Le GRE est un comité composé de 8 à 10 membres représentants des partenaires nationaux (gouvernement et ONG) et GTSE. Sous la présidence du gestionnaire de l'évaluation (Chargée de S&E du BCR), le GRE sera responsable des tâches suivantes :

- Contribue à la finalisation des TDR et fournit des commentaires sur les livrables de l'évaluation;
- Facilite l'accès de l'équipe de l'évaluation à l'information et à la documentation pertinente;
- fournit des conseils stratégiques généraux à l'équipe d'évaluation et un appui dans la définition de la portée, des objectifs et de la méthodologie de l'évaluation;

- S'assure de la participation active des parties prenantes, notamment, les organisations de la société civile et les bénéficiaires, aux processus de conception, mise en œuvre et diffusion des conclusions et recommandations de l'évaluation ;
- S'assure de l'adoption des outils participatifs par l'équipe d'évaluation dans la conception, la mise en œuvre et la diffusion des résultats de l'évaluation.

6. PROFIL DE L'EQUIPE DES EXPERT(E)S

L'expert(e) principal(e), spécialiste évaluation, chef de file, devra démontrer:

- Un diplôme universitaire de niveau Master au moins dans un domaine relatif au développement humain;
- Un minimum de 10 ans d'expérience internationale en matière de suivi et évaluation des programmes de développement;
- Une expérience dans les questions de développement, y compris les OMD, la santé, l'éducation, le développement durable, genre et approche basée sur les droits humains ;
- Une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses outils de planification et de programmation ;
- Une bonne communication et capacité rédactionnelle en français et connaissance pratique de l'anglais ;
- Une parfaite maîtrise des outils informatiques ;
- Une expérience professionnelle dans l'évaluation de l'UNDAF constituera un avantage.
- Excellente capacité de rédaction et de communication verbale en français et une bonne capacité à lire et comprendre les documents écrits en anglais.

Un(e) expert(e) national(e), spécialiste en développement devra démontrer:

- Titulaire d'une maîtrise en sciences sociales, économie du développement ou domaine connexe ;
- Un minimum de 10 ans d'expérience dans les exercices d'évaluation des programmes sectoriels ;
- De l'expérience dans les questions de développement relatives à l'Education, la Santé la Gouvernance, la Pauvreté et le Développement Durable ;
- Une connaissance avérée du contexte politique, économique et social du Maroc, des politiques publiques et des réformes engagées, des institutions nationales et de la communauté des bailleurs;
- Une bonne compréhension et connaissance de la coopération bilatérale et multilatérale au Maroc, des Agences des Nations Unies, et de leurs outils de planification et de programmation ;
- Excellente capacité de rédaction et de communication verbale en arabe et français et une bonne capacité à lire et comprendre les documents écrits en anglais.

Un(e) expert(e) national(e), spécialiste en suivi-évaluation devra démontrer:

- Titulaire d'une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines connexes;
- Un minimum de 10 ans d'expérience en matière de gestion, suivi et évaluation de programmes de développement ;
- Une bonne connaissance de l'approche genre et de l'approche basée sur les droits humains ;
- Une bonne communication et capacité rédactionnelle en français ;
- Une bonne compréhension et connaissance de la coopération bi et multilatérale au Maroc, du Système des Nations Unies, et de ses outils de planification et de programmation ;
- Excellente capacité de rédaction et de communication verbale en arabe et français et une

bonne capacité à lire et comprendre les documents écrits en anglais.

7. ETHIQUE D'EVALUATION

L'évaluation sera conduite conformément aux principes mis en avant dans les « directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG²⁴ 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

Modèle table des matières du rapport

1) Contenu du Rapport initial

- I. Rappel du contexte
- II. Compréhension de la mission
- III. Méthodologie
 - a. Réunions de briefing
 - b. Revue documentaire
 - c. Matrice d'évaluation
 - d. Collecte des données
 - e. Analyse des données et informations collectées
 - f. Rapport de mission
- IV. Organisation de la mission de terrain
- V. Planning de la mission
- VI. Chronogramme de travail
- VII. Matrice d'évaluation finale
- VIII. Annexes :
 - a. Outils de collectes de données
 - b. Liste provisoire des contacts pour l'évaluation

2) Contenu du Rapport d'Evaluation

- I. Titre de l'évaluation, auteurs et commanditaires
- II. Résumé exécutif
- III. Table de matière / Sommaire
- IV. Contexte
- V. Introduction
- VI. Synthèse de la méthodologie adoptée
- VII. Résultats de l'évaluation : (i) Selon les objectifs spécifiques de l'évaluation, et (ii) les réponses aux questions évaluatives selon des évidences précises (incluant les résultats positifs et négatifs)
- VIII. Conclusions

²⁴ UNEG, Normes d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/unegn norms> ; et UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juin 2008, disponible sur le site: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>

- IX. Recommandations
- X. Références et acronymes
- XI. Annexes

Liste non-exhaustive des documents à consulter pour la revue

La liste proposée ci-après est indicative et non-exhaustive. Tout autre document éventuel utile pour mener à bien la revue à mi-parcours de l'UNDAF sera mis à la disposition des expert(e)s au cours de leur mission par les Agences des Nations Unies et leurs partenaires.

- Bilan Commun de Pays
- UNDAF 2012-2016
- Plan d'Action Commun
- Rapport de revue à mi-parcours
- Rapports annuels du Coordonnateur résident 2012, 2013, 2014
- Rapports annuels de l'UNDAF 2012, 2013, 2014
- Base de données pour le suivi de la mise en œuvre de l'UNDAF
- Matrice des résultats des Groupes d'effet de l'UNDAF
- Compte-rendu des revues annuelles de l'UNDAF 2012 et 2013 (Comité directeur)
- Plans de travail annuel des Groupes d'effet
- Plans de travail annuels du Bureau du Coordonnateur Résident (BCR) et « Performance appraisal planning » du BCR pour les années 2012, 2013, 2014, 2015
- Liste des membres des instances de gouvernance de l'UNDAF (Groupes Effet, Groupes Thématiques, GTSE, ESCG, UNCG)
- Termes de référence des instances de gouvernance de l'UNDAF
- Rapports annuels et rapports à mi-parcours des Agences des Nations Unies 2012, 2013, 2014
- Stratégies, plans, analyses, recherches, études, évaluations pertinentes
- Stratégies sectorielles de développement
- Conventions internationales ratifiées par le Gouvernement du Maroc
 - Propositions de Conventions par Agence NU
- Bulletins d'information des Nations unies.
- UNDG RBM Handbook
- Standards for Evaluation in the UN System
- Norms for Evaluation in the UN System
- Quality checklist for Evaluation Reports
- UNEG Ethical Guidelines
- UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System
- UNEG Handbook/Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations in the UN System
- Modèle de rapport initial
- Modèle de rapport final
- Matrice d'évaluation

ⁱ Dans la communauté des nations, on considère que la gouvernance est bonne et démocratique dans la mesure où les institutions et procédés d'un pays sont transparents. Par institutions, on entend des organes comme le Parlement ou les ministères qui sont responsables devant le peuple. Les procédés comprennent des activités clés comme les élections et les procédures juridiques, qui doivent être exemptes de corruption. La capacité d'un pays à réaliser ces standards contribue à déterminer sa crédibilité et sa respectabilité dans le monde. La bonne gouvernance favorise l'équité, la participation, le pluralisme, la transparence, la responsabilisation et la primauté du droit, de façon efficace et durable. Ces principes se traduisent en pratique par : (a) la tenue d'élections libres, justes et fréquentes; (b) des assemblées législatives représentatives qui légifèrent et supervisent; (c) un pouvoir judiciaire indépendant qui interprète les lois. La corruption, la violence et la

- pauvreté compromettent la bonne gouvernance car elles nuisent à la transparence, à la sécurité, à la participation et aux libertés fondamentales (cf. www.un.org).
- ii Les principes suivants ont été définis par la jurisprudence du droit international en matière de droits de l'homme et sont reconnus dans l'interprétation commune des NU pour l'ABDH: Universalité et inaliénabilité ; Indivisibilité ; Interdépendance et corrélation ; Egalité et non discrimination ; Participation et inclusion ; Obligation de rendre des comptes et état de droit (cf. www.un.org).
- iii (1) Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération (2) Ministère de l'Economie et des Finances, (3) Ministère de l'éducation nationale (4) Ministère de la Santé, (5) Ministère de la jeunesse et des sports, (6) Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique; (7) Ministère de l'Intérieur- DGCL, (8) Ministère de la Justice et des libertés, (9) Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance ; (10) Ministère de la Communication; (11) Ministère de la solidarité de la femme de la famille et du développement social; (12) Ministère Chargé des Relations Avec Le Parlement et La Société Civile; (13) Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement, chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'administration ; (14) Ministère du Tourisme; (15) (16) La Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle; (17) Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision; (18) Cours Suprême (19) Chambre des Représentants, (20) Chambre des Conseillers (21) Délégation Interministérielle aux Droits de l'Homme (DIDH) , (22) Conseil national des droits de l'Homme (CNDH) (23) RCI; (24) l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC);
- iv On entend par capacité, l'aptitude des personnes, des organisations et de l'ensemble de la société à gérer leurs affaires avec succès. Le développement des capacités est le processus par lequel les personnes, les organisations et l'ensemble de la société mobilisent, créent, adaptent et maintiennent leurs capacités au fil du temps. (Cf. GNUM)
- v Lutte contre la corruption, finances, Plan national de décentralisation, Justice, Emergence industrielle, e-gouvernement, Stratégie Nationale des Jeunes, Plan d'action national de la démocratie et des droits humains, Réforme budgétaire,
- vi Définir les mécanismes (Plateformes, commissions, groupes de travaux ? comités interministérielles, groupes de points focaux ?...)
- vii Communes, Provinces, Régions, DGCL (Cadres Elus) ; administration territoriale, services déconcentrés de l'état, SC, offices régionaux, chambres professionnelles
- viii Partenaires * : Partenaires institutionnels et société civile / Proposition HCR : * Par partenaires, nous entendons : acteurs institutionnels, acteurs de la société civile, media, parlement
- ix **Conventions** (Les conventions sont normalement ouvertes à la participation de toute la communauté internationale ou d'un grand nombre d'Etats. Normalement, les instruments négociés sous l'égide d'une organisation internationale sont des conventions autorisées), **Traités** (c'est un accord formellement conclu et ratifié entre les états. Le terme est utilisé de manière générique pour les instruments contraignants aux termes du droit international, conclus par des entités internationales (états ou organisations) ; Protocole facultatif (le terme '**protocole**' est utilisé pour un instrument juridique supplémentaire qui complète un traité) (cf. www.undg.org).
- x Protection et Réintégration des Victimes de Traite au Maroc (IOM/43 731) ; Programme d'information, de sensibilisation, de plaidoyer et de renforcement des capacités de la société marocaine dans le domaine de l'asile (UNHCR / 110 300)
- xi Programme d'information, de sensibilisation, de plaidoyer et de renforcement des capacités de la société marocaine dans le domaine de l'asile (UNHCR)