

ÉVALUATION DES RÉSULTATS **MAROC** DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT



DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
efficacité PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SUR LES
DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
Efficacité PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SU
Développement humain EFFICACITÉ Coordination et par
EFFICACITÉ pertinence DURABILITÉ GESTION AXÉE S
DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
efficacité PERTINENCE Durabilité GESTION AXÉE SUR LES
DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
efficacité PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SUR LES



*Au service
des peuples
et des nations*

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT **MAROC**

RAPPORTS PUBLIÉS AU TITRE DE CETTE SÉRIE

| | | |
|---------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| Afghanistan | Gabon | Ouzbékistan |
| Algérie | Géorgie | Papouasie-Nouvelle-Guinée |
| Angola | Ghana | Paraguay |
| Argentine | Guatemala | Pérou |
| Arménie | Guyane | Philippines |
| Bangladesh | Honduras | Rwanda |
| Barbade | Inde | Salvador |
| Bénin | Indonésie | Sénégal |
| Bhoutan | Îles du Pacifique | Serbie |
| Bosnie-Herzégovine | Irak | Seychelles |
| Botswana | Jamaïque | Sierra Leone |
| Brésil | Jordanie | Somalie |
| Bulgarie | Kenya | Sri Lanka |
| Burkina Faso | Laos | Soudan |
| Cambodge | Libéria | Syrie (République arabe syrienne) |
| Chili | Libye | Tadjikistan |
| Chine | Malaisie | Tanzanie |
| Colombie | Malawi | Thaïlande |
| Congo (République du) | Maldives | Timor-Leste |
| Congo (République démocratique du) | Maroc | Tunisie |
| Costa Rica | Moldavie | Turquie |
| Côte d'Ivoire | Mongolie | Ukraine |
| Croatie | Monténégro | Uruguay |
| Djibouti | Mozambique | Viet Nam |
| Équateur | Népal | Yémen |
| Égypte | Nicaragua | Zambie |
| Émirats arabes unis | Niger | Zimbabwe |
| Éthiopie | Nigéria | |
| | Ouganda | |

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT : MAROC

Copyright © UNDP 2016, tous droits réservés.

Fabriqué aux États-Unis.

L'analyse et les recommandations figurant dans le présent rapport ne représentent pas nécessairement les vues du Programme des Nations Unies pour le développement, de son conseil d'administration ou des États Membres des Nations Unies. Cette publication indépendante, préparée par les soins du PNUD, reflète uniquement l'opinion de ses auteurs.

REMERCIEMENTS

Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la présente évaluation. L'équipe d'évaluation, dirigée par Heather Bryant, était composée de Nadia Bechraoui (experte principale et chargée des questions d'environnement et développement durable), Meriem Houzir (gouvernance et développement local), et Abdelaziz Nouaydi (gouvernance et objectifs de développement du Millénaire), et appuyée par Youri Bless, assistant de recherche.

L'évaluation n'aurait pu être complétée sans le soutien que nous avons reçu de la part d'un large éventail de parties prenantes qui ont généreusement offert de leur temps et partagé leurs idées et leurs réflexions avec l'équipe d'évaluation. Nous tenons à remercier tout particulièrement le Gouvernement du Maroc, et notamment le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération, pour le soutien tout au long de ce processus d'évaluation. Nous adressons aussi nos remerciements au personnel du PNUD, particulièrement à Bruno Pouezat et Philippe Poinot (représentants résidents du PNUD), Ayshanie Medagangoda-Labe (représentant

résident adjoint et point focal pour l'évaluation), Yassir Benabdallaoui (représentant résident assistant) et Jihane Roudias (analyste, suivi et évaluation). Nos remerciements vont également au Bureau régional pour les Etats arabes pour leur engagement constructif. Nous sommes également reconnaissants aux représentants des agences des Nations unies, de la société civile, des organisations non-gouvernementales, et des partenaires bilatéraux et multilatéraux du développement, pour l'appui qu'ils ont apporté à cette évaluation.

Dans le cadre du processus pour l'amélioration de la qualité du BIE, Claude Hilfiker, chef de la section d'évaluation à l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), a apporté, en tant qu'expert externe, des commentaires fort utiles à la première version du rapport, et nous le remercions pour cette contribution. Nos remerciements vont enfin à Roberto La Rovere, pour sa contribution au processus d'examen collégial interne, à Flora Jimenez, Antana Locs, et Michelle Sy pour leurs contributions logistique et administrative, ainsi qu'à Sasha Jahic qui a assuré la publication du rapport.

AVANT-PROPOS

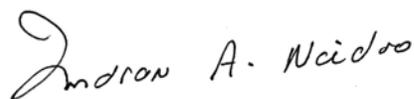
La présente évaluation des résultats des activités de développement (ERAD), conduite au Maroc entre mars 2015 et janvier 2016, porte sur l'appui du PNUD au développement de ce pays qui s'est engagé depuis 2006 sur la voie de la décentralisation, et qui, dans le contexte des événements historiques qui ont balayé la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient au début de l'année 2011, a engagé d'importantes réformes politiques et sociales. L'évaluation examine la contribution du PNUD de 2007 à 2015 dans trois domaines étroitement liés : la gouvernance démocratique, l'accélération de l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement et la réduction des vulnérabilités et des inégalités ainsi que l'environnement et le développement durable.

Ainsi, l'évaluation a tout d'abord constaté que le PNUD est considéré par la majorité de ses interlocuteurs nationaux comme un partenaire historique, de confiance, crédible, réactif et rassembleur. On lui reconnaît la capacité d'avoir su s'adapter et répondre aux nombreux changements qui se sont succédés dans le pays, notamment dans les domaines de la gouvernance locale, du développement durable et de la lutte contre le changement climatique et en particulier d'avoir été un précurseur en matière de décentralisation, grâce à l'appui apporté à la mise en œuvre de nombreuses interventions dédiées à la promotion d'une gouvernance démocratique au niveau décentralisé et de programmes de développement local intégré qu'il a su réorienter en programmes de gouvernance locale. Les compétences du PNUD en matière de gestion de projet et ses contributions dans le domaine du renforcement des capacités sont également considérées comme étant les valeurs ajoutées les plus appréciées par ses partenaires.

Pour le futur, l'évaluation recommande que le PNUD maintienne le caractère innovant de ses interventions, qu'il continue à capitaliser sa capacité à rassembler les différents acteurs institutionnels afin de privilégier des interventions intégrées et multisectorielles et à appuyer la participation des partenaires considérés comme non traditionnels aux débats et dialogues sur le développement. Cette évaluation recommande également qu'il poursuive le partage de connaissances et l'appui à l'instauration de systèmes de suivi et d'évaluation auprès de ses différents partenaires.

Le Bureau indépendant d'évaluation a présenté les conclusions et les recommandations de l'ERAD lors d'un atelier de restitution qui a eu lieu le 21 janvier 2016, à Rabat. Une soixantaine de personnes y ont assisté et ont pu réagir aux constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation ainsi qu'à la réponse de la Direction présentée par le Bureau pays du PNUD.

Le Bureau indépendant d'évaluation espère sincèrement que les résultats de cette évaluation contribueront à renforcer les efforts du PNUD en matière d'appui au Gouvernement du Maroc ainsi qu'aux autres partenaires nationaux sur le plan du développement humain du pays, au processus d'élaboration du nouveau programme de pays, et aux discussions plus larges menées au sein de l'organisation sur son rôle dans les pays dits à revenu intermédiaire.



Indran A. Naidoo
Directeur
Bureau indépendant d'évaluation

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-------------|
| Acronymes | ix |
| Résumé exécutif | xiii |
| Chapitre 1. Introduction | 1 |
| 1.1 Objectif de l'évaluation | 1 |
| 1.2 Portée de l'évaluation | 1 |
| 1.3 Méthodologie | 1 |
| 1.4 Processus d'évaluation | 3 |
| 1.5 Evaluabilité et contraintes | 3 |
| 1.6 Articulation du rapport | 4 |
| Chapitre 2. Contexte national et défis de développement | 5 |
| 2.1 Aperçu du Maroc | 5 |
| 2.2 Stratégies de développement national | 8 |
| Chapitre 3. Les réponses et les stratégies du PNUD | 9 |
| 3.1 Stratégies d'intervention et cycles de programmation | 9 |
| 3.2 Évolution des ressources et des dépenses du PNUD | 12 |
| 3.3 Intégration de la dimension du genre | 14 |
| 3.4 Gestion du programme | 16 |
| Chapitre 4. Contribution du PNUD aux résultats de développement | 19 |
| 4.1 Efficacité de la contribution du PNUD aux résultats de développement | 19 |
| 4.2 Qualité de la contribution du PNUD | 44 |
| Chapitre 5. Positionnement stratégique et questions transversales | 49 |
| 5.1 La vision du PNUD | 49 |
| 5.2 Positionnement stratégique | 51 |
| 5.3 Gestion de programme | 53 |
| 5.4 Facteurs spécifiques au pays | 55 |
| Chapitre 6. Conclusions et recommandations | 57 |
| 6.1 Conclusions | 57 |
| 6.2 Recommandations | 59 |
| Annexes | |
| Annexe 1 : Termes de référence | 61 |
| Annexe 2 : Personnes rencontrées | 79 |
| Annexe 3 : Principaux documents consultés | 83 |
| Annexe 4 : Description des principaux projets | 87 |
| Annexe 5 : Réponse de la direction | 99 |

Tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Effets programme | 10 |
| Tableau 2 : Effets programme et interventions PNUD | 11 |
| Tableau 3 : Budgets estimatifs en USD | 12 |
| Tableau 4 : Notation de l'incidence sur l'égalité hommes-femmes | 15 |
| Tableau 5 : Répartition du personnel par type de statut et par genre | 16 |
| Tableau A1 : Effets programme et budgets indicatifs | 64 |
| Tableau A2 : Effets programme et interventions PNUD | 66 |
| Tableau A3 : Responsabilités des membres de l'équipe de l'évaluation | 71 |
| Tableau A4 : Calendrier provisoire (en 2015) | 73 |

Figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Croissance du PIB et du Revenu national par habitant, tendances (2004-2013) | 6 |
| Figure 2 : Répartition des dépenses par effet (2007-2014) | 12 |
| Figure 3 : Répartition des dépenses par type de projets (2007-2014) | 12 |
| Figure 4 : Evolution du budget et des dépenses sur la période 2007-2014 | 13 |
| Figure 5 : Dépenses totales par bailleur de fonds sur la période 2007-2014 | 13 |
| Figure 6 : Sources de financement du programme PNUD (dépenses 2007-2014) | 14 |
| Figure 8 : Marqueur genre par thématique | 15 |
| Figure 7 : Dépenses (en USD) selon le marqueur genre, 2014 | 15 |

ACRONYMES

| | |
|----------|---|
| ADA | Agence de développement agricole |
| ADEREE | Agence de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique |
| ADS | Agence de développement social |
| AFD | Agence française de développement |
| AGORA | Appui à la gouvernance locale dans la perspective de la régionalisation avancée |
| AGR | Activité génératrice de revenus |
| ART GOLD | Appui aux réseaux thématiques et territoriaux pour la gouvernance et le développement local |
| BIE | Bureau indépendant d'évaluation |
| BMZ | Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement |
| BP | Bureau de pays du PNUD |
| BREA | Bureau régional du PNUD pour les États Arabes |
| CCNUCC | Convention cadre des nations unies pour le changement climatique |
| CCR | Commission consultative de la régionalisation |
| CDER | Centre de développement des énergies renouvelables |
| CESE | Conseil économique, social et environnemental |
| CNDH | Conseil national des droits de l'homme |
| CNEDD | Charte nationale de l'environnement et du développement durable |
| COP | Communication nationale initiale |
| COS | Cluster oasis sud |
| CPD | Document de programme pays |
| DAT | Département de l'aménagement du territoire |
| DELIO | Projet « Développement local intégré de l'Oriental » |
| DFCAT | Direction de la formation des collectivités et des agents du territoire |
| DGCL | Direction générale des collectivités locales |
| DREFLCD | Direction régionale des eaux et forêts et lutte contre la désertification |
| EHT | Etablissements d'hébergement touristique |
| ENA | Ecole nationale d'architecture |
| ERAD | Evaluation des résultats des activités de développement |
| ERC | Centre de ressources de l'évaluation |
| ERD | Electrification rurale décentralisée |
| FEM | Fonds pour l'environnement mondial |
| FFEM | Fonds français pour l'environnement mondial |
| FNE | Fonds national de l'environnement |
| FODEP | Fonds de dépollution industrielle |
| FROCOD | Fondation de la région de l'Oriental pour la coopération décentralisée |
| GAR | Gestion axée sur les résultats |
| GID | Gestion intégrée de la dépense |

| | |
|---------|--|
| GIZ | Coopération allemande de développement |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| GTP | Groupes de travail provinciaux |
| HCEFLCD | Haut-commissariat aux eaux et forêts et lutte contre la désertification |
| HCP | Haut-commissariat au Plan |
| HEPP | Harmonisation et évaluation des politiques publiques |
| ICPC | Instance centrale de prévention de la corruption |
| IDH | Indice de développement humain |
| IER | Instance équité et réconciliation |
| IEVP | Instrument européen de voisinage et de partenariat |
| INDH | Initiative nationale pour le développement humain |
| IRESEN | Institut de recherche en énergie solaire et énergies nouvelles |
| LCD | Lutte contre la désertification |
| MAGG | Ministère des Affaires générales et de la gouvernance |
| MASEN | Agence marocaine de l'énergie solaire |
| MDP | Mécanisme de développement propre |
| MDSFS | Ministère du Développement social, de la famille et de la solidarité |
| MEMEE | Ministère de l'Energie, des mines, de l'eau et de l'environnement |
| MENA | Région Moyen Orient et Afrique du Nord |
| MFPMA | Ministère de la Fonction publique et de la modernisation de l'administration |
| MHUPV | Ministère de l'Habitat, de l'urbanisme et de la politique de la ville |
| MJS | Ministère de la Jeunesse et des sports |
| MRE | Marocains résidant à l'étranger |
| OCP | Office chérifien des phosphates |
| OMD | Objectifs du millénaire pour le développement |
| ONDH | Observatoire national du développement humain |
| ONEE | Office national de l'électricité et de l'eau potable |
| ONUDI | Organisation des Nations unies pour le développement industriel |
| OREDD | Observatoire régional de l'environnement et du développement régional |
| PAM | Plantes aromatiques et médicinales |
| PCB | Polychlorobiphényle |
| PCD | Plan communal de développement |
| PFM-FEM | Programme de micro-financements du FEM |
| PIB | Produit intérieur brut |
| PNUD | Programme des Nations unies pour le développement |
| POP | Polluants organiques persistants |
| POS | Programme des oasis du Sud |
| POT | Programme Oasis du Tafilalet |

| | |
|-------|---|
| PSE | Paiement des services écosystémiques |
| PTF | Partenaires techniques et financiers |
| RAMED | Régime d'assistance médicale |
| S&E | Suivi et évaluation |
| SCN | Seconde communication nationale |
| SIC | Système d'information communal |
| SNU | Systèmes des Nations unies |
| TCN | Troisième communication nationale |
| UNDAF | Plan-Cadre des Nations unies pour l'aide au développement |
| VNU | Volontaires des Nations unies |

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) a réalisé une évaluation des résultats des activités de développement (ERAD) au Maroc en 2015. L'ERAD est une évaluation indépendante qui vise à mettre en évidence et à analyser la contribution du PNUD aux résultats des activités de développement et son positionnement stratégique dans le pays. L'ERAD a couvert la période allant de 2007 à la mi 2015, à savoir la totalité du cycle de programme (2007-2011) et trois années et demi du cycle en cours (2012-2016). L'ERAD a porté une attention particulière sur les thèmes couverts par les programmes du PNUD au cours des deux périodes : l'accélération de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et la réduction des vulnérabilités, la gouvernance démocratique, et l'environnement et le développement durable.

L'évaluation comporte deux volets principaux. D'abord, l'ERAD a analysé l'efficacité de la contribution du PNUD aux résultats de développement au Maroc par domaine thématique. Une attention particulière a été portée à l'examen de cette contribution en lien avec la vision globale du PNUD pour la réduction de la pauvreté, et sa contribution à la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Ensuite, l'ERAD a examiné la qualité de la contribution du PNUD en fonction des critères de la pertinence, l'efficacité et la durabilité. De plus, le positionnement stratégique du PNUD a été analysé sous l'angle du mandat et des valeurs promues par l'organisation et des besoins reconnus ou émergents et priorités nationales pour le développement au Maroc.

L'évaluation a utilisé plusieurs méthodes et approches, notamment un analyse documentaire de grande ampleur, des entretiens individuels ou en groupes avec des représentants du gouverne-

ment, des organisations de la société civile, des agences des Nations unies et de donateurs ainsi que des bénéficiaires du programme de pays, et des visites sur le terrain qui ont permis des observations directes de quelques réalisations des projets et des entretiens avec les autorités locales et des bénéficiaires des interventions appuyées par le PNUD. L'équipe d'évaluation a compris une évaluatrice du BIE, une experte internationale en évaluation et en environnement, et deux experts nationaux.

EFFICACITÉ DE LA CONTRIBUTION DU PNUD AUX RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT

Dans le domaine de l'accélération de l'atteinte des OMD et de la réduction des vulnérabilités et des inégalités, le PNUD a renforcé au niveau institutionnel les capacités de suivi et d'analyse ainsi que l'accès aux données relatifs aux OMD, contribuant ainsi indirectement à la réduction des vulnérabilités et des inégalités. Au niveau local, les résultats ont été plus tangibles, créant des emplois et accroissant les revenus des bénéficiaires mais ces résultats sont restés modestes en termes d'envergure et, à ce jour, peu durables pour la plupart.

En ce qui concerne la gouvernance démocratique, au niveau national, le PNUD a contribué au renforcement des capacités de certaines institutions, grâce à des activités de formation, de sensibilisation et de plaidoyer, ainsi qu'à des études, à des visites d'échange d'expériences et de bonnes pratiques, à la mise en œuvre de projets de démonstration, à la création de structures de gestion, à l'adoption d'outils réglementaires (lois) et à la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation axés sur les résultats. Un début de mise en pratique des outils et des savoirs acquis grâce aux projets et l'instauration d'un climat de dialogue et

de collaboration entre les différents acteurs sont également à souligner.

Au niveau local, les capacités institutionnelles ont également été renforcées en matière d'élaboration de plans stratégiques de développement local mais également en matière de coordination de la coopération décentralisée. Les capacités des acteurs locaux se sont enrichies autour de thèmes innovants ayant trait à l'approche participative, au genre, à la gestion axée sur les résultats, à l'intégration des enjeux environnementaux dans la planification locale, etc. permettant ainsi la création d'une expertise locale et une meilleure connaissance du développement territorial. Le renforcement des capacités du tissu associatif en fait aujourd'hui un partenaire incontournable des collectivités territoriales.

Dans le domaine de l'environnement et du développement durable, la plupart des interventions soutenues par le PNUD ont engendré un certain nombre d'effets dits immédiats. Les actions de formation/sensibilisation/information et la production de connaissances (études, guides, voyages d'études) ont permis une meilleure maîtrise des enjeux et problématiques liés à l'environnement. Ils ont également suscité dans certains cas des débats nationaux, et ont permis l'intégration de ces problématiques dans les outils de planification nationale, sectorielle ou locale.

Certains projets ont permis la mise en place ou le renforcement d'un cadre réglementaire et/ou l'émergence de nouveaux marchés qui devraient, à terme, créer des emplois et accroître les revenus et ainsi améliorer les conditions de vie des populations mais aussi de contribuer à la protection de l'environnement.

En ce qui concerne les projets de démonstration, du fait de leur caractère pilote, ils ne contribuent pas significativement d'un point de vue quantitatif aux impacts attendus tels que la protection effective de l'environnement et l'amélioration des conditions de vie et la réduction de la pauvreté, mais ils servent de modèles pour une réplique à plus grande échelle, et engendre-

ront ainsi des changements significatifs, à plus long terme.

Les interventions du PNUD en matière de gestion de projets et de gestion des connaissances ont engendré des changements de comportement suite à l'instauration d'une culture du dialogue, de concertation et de collaboration, du partage et de la diffusion des connaissances et enfin, du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats.

En résumé, le Bureau pays a appuyé le gouvernement marocain et d'autres parties prenantes à mettre en œuvre des projets dont les activités ont permis l'obtention de produits, eux-mêmes susceptibles d'avoir engendré des effets à court et à moyen terme et contribué à l'impact attendu. Les produits issus des projets mis en œuvre par le PNUD vont du renforcement des capacités et l'introduction de concepts, approches et outils de planification testés dans le cadre de projets de démonstration, au développement de partenariats et mise en place de systèmes de suivi et évaluation. Les effets immédiats ou à moyen terme constatés comprennent un renforcement de l'arsenal réglementaire existant, des débats autour de nouvelles problématiques initiées, un ancrage d'une culture de gestion axée sur les résultats, et la mise en application de nouveaux concepts comme le développement durable et le changement climatique. Certaines interventions ont d'ores et déjà engendré des effets susceptibles de mener à des changements durables. Il s'agit notamment de celles ayant contribué à améliorer les conditions de vie des populations.

QUALITE DE LA CONTRIBUTION DU PNUD

Les projets soutenus par le PNUD ont été très **pertinents** au regard des priorités nationales et des engagements internationaux du Maroc. De plus, un grand nombre d'interventions du PNUD s'inscrit dans la continuité, montrant ainsi une certaine cohérence dans le programme et une pertinence stratégique. Le programme PNUD au Maroc se caractérise dans l'ensemble par une **efficience** programmatique et opérationnelle.

En dépit de l'absence fréquente d'une stratégie de sortie prévue dès la phase de conception des projets, les conditions de la **durabilité** des acquis des projets sont présentes grâce à la forte appropriation et à un renforcement solide des capacités individuelles et institutionnelles. Néanmoins, cette durabilité potentielle peut être menacée en raison des délais significatifs qui existent souvent, au niveau du processus décisionnel, entre la fin d'un projet et la mise en œuvre d'une phase de réplification ou généralisation. Les résultats des interventions au niveau communautaire montrent une durabilité variable.

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE ET VISION DU PNUD

Quant au positionnement stratégique du PNUD et sa vision par rapport à l'éradication de la pauvreté, les projets appuyés par le PNUD au Maroc visent directement ou indirectement à éradiquer la pauvreté et réduire les inégalités et l'exclusion, bien que l'impact soit relativement modeste en termes de volume. Les projets à caractère institutionnel ou technique dotent les partenaires nationaux d'approches et d'outils, et renforcent leurs capacités de manière à ce qu'ils soient en mesure de réorienter certaines politiques publiques. Sur le terrain, la majorité, si ce n'est la totalité, des projets est mise en œuvre dans des zones défavorisées, touchant les populations locales en tentant d'améliorer leurs conditions et moyens d'existence.

Les résultats du PNUD sont restés modestes en termes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes pour les projets les plus anciens qui n'avaient pas intégré la dimension genre au stade de leur conception, pour les projets en général qui avaient une portée nationale, et pour ceux qualifiés de « techniques » tels que ceux du domaine thématique de l'environnement. En revanche, les résultats ont été plus notables au niveau local, via la mise en place d'activités génératrices de revenus qui ont visé le plus souvent les associations ou coopératives de femmes.

La capacité du PNUD à établir des partenariats a été unanimement reconnue et saluée par

les acteurs du développement rencontrés. Le PNUD a généralement favorisé les opportunités d'échanges entre pays du sud mais également avec les pays du nord, permettant aux partenaires marocains de bénéficier de leurs expériences et bonnes pratiques mais également de confronter leur savoir-faire. De même, des délégations étrangères sont venues s'informer et s'inspirer des expériences marocaines, voire solliciter son expertise. Cependant, cette forme de coopération vue comme une des principales missions du PNUD est considérée par ses partenaires comme insuffisante.

Les compétences du PNUD en matière de gestion de projets ont également été systématiquement reconnues par la majorité des interlocuteurs rencontrés. Suite à une recommandation faite dans le cadre de l'évaluation du CPAP en 2011, le Bureau pays a mis en place une cellule suivi et évaluation et instauré des revues annuelles et semi-annuelles en partenariat avec le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération. Le PNUD a incorporé la gestion des connaissances dans quasiment l'ensemble de ses projets, et les produits de connaissance, en général de grande qualité aux dires des partenaires, sont assez souvent accessibles à partir des sites web établis dans le cadre des projets. Cependant, leur diffusion reste insuffisante en dehors des parties prenantes immédiates.

CONCLUSIONS

Conclusion 1 : Le PNUD est considéré comme un partenaire historique, de confiance, crédible, réactif et rassembleur.

Conclusion 2 : Ses compétences plus particulièrement en matière de gestion de projet et son apport dans le domaine du renforcement des capacités sont les valeurs ajoutées les plus largement reconnues par ses partenaires.

Conclusion 3 : Le PNUD a atteint des résultats positifs à l'issue de ses projets de démonstration (notamment dans le domaine de l'environnement) mais certains peinent à se transformer

rapidement en changements significatifs (en termes d'effets voire d'impacts tangibles).

Conclusion 4 : Le PNUD est un précurseur et un interlocuteur reconnu au Maroc dans le domaine de la décentralisation et de l'ancrage territorial de la gouvernance démocratique.

Conclusion 5 : Les impacts des interventions appuyées par le PNUD ne sont pas significatifs sur le plan quantitatif mais en revanche d'un grand apport qualitatif.

Conclusion 6 : Au cours des deux cycles de programmation passés, les résultats en matière de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes et d'autonomisation des femmes n'ont pas été significatifs mais les récentes mesures prises par le Bureau pays devraient porter leurs fruits à partir du cycle prochain. Le PNUD a aussi favorisé la participation aux dialogues sur le développement des acteurs traditionnellement peu associés, notamment les jeunes, mais également des représentants d'autres groupes vulnérables.

Conclusion 7 : Les efforts entrepris par le Bureau pays au cours du cycle de programmation 2012-2016 en termes de restructuration du programme et d'adoption d'une approche intégrée sont à saluer et à encourager et devraient produire des résultats plus significatifs à l'avenir.

Conclusion 8 : Le programme pays est fortement dépendant d'un nombre limité de sources de financement.

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Le PNUD doit garder un caractère innovant à ses interventions et veiller à ne pas être cantonné à un rôle de gestionnaire des fonds. Tout en capitalisant sur ses capacités de gestion, le PNUD devrait renforcer ses initiatives et activités de plaidoyer de façon à avoir une « voix qui porte » au sein du débat sur le développement, et à tous les niveaux.

Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Le bureau a apporté des innovations dans certains projets comme la mise en place de Paiement des Services Écosystémiques, la certification forestière, les innovations dans les programmes des Oasis notamment celles mises en avant dans le cadre de la COP 21. Par ailleurs, le Bureau de pays continuera à maintenir un équilibre entre les programmes et projets soft et hard.

Recommandation 2 : Le PNUD doit poursuivre son rôle de « rassembleur » des acteurs institutionnels entre eux, et de ces derniers avec les acteurs dits non traditionnels.

Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Le PNUD intègre les acteurs traditionnels notamment les jeunes dans l'ensemble de ses projets et initiatives. Il les a écoutés dans le cadre de la consultation post OMD, et aussi dans le cadre des caravanes OMD. Le PNUD entend continuer l'intégration des acteurs non traditionnels dans ses programmes hard et soft au niveau national et local.

Recommandation 3 : Le PNUD doit mettre en place des conditions propices à la durabilité des résultats obtenus dans le cadre de ses interventions.

Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Un canevas de stratégie de sortie a été élaboré. Dans le critère durabilité des TDR d'évaluation des projets à mi-parcours et finale a été confortée par l'indication d'une disponibilité ou non d'une stratégie de sortie. Des stratégies de sorties sont élaborées pour les projets en cours et font objet d'un suivi et d'une mise à jour liée à l'évolution du contexte dans le cadre des revues mi annuelles et annuelles. Les nouveaux projets seront dotés de stratégies de sorties dans la formulation de leur PRODOC.

Recommandation 4 : Le PNUD doit davantage capitaliser sur ses programmes et projets en mettant l'accent sur le partage des connaissances issues de ses interventions, entre les différentes institutions marocaines mais également avec d'autres pays.

Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Il favorise la participation, l'échange et la création de synergie entre les projets de même nature dans le cadre des revues mi annuelles et annuelles. Il élabore des rapports de capitalisation en français et encourage l'utilisation de l'Arabe et l'Anglais, le bureau produit des films de capitalisation disponibles sur le site du PNUD Maroc. Il intègre et continuera d'intégrer des plans de communication dans l'ensemble des projets en cours et nouveaux. Enfin, le bureau produira un rapport du 50^{ème} anniversaire du PNUD exposant les interventions au Maroc.

Recommandation 5 : Le PNUD doit poursuivre son appui à l'instauration de systèmes de suivi auprès des partenaires nationaux afin d'institutionnaliser la culture du suivi axé sur les résultats.

Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Il a mis en place des Système d'Information territoriaux avec l'Observatoire National du Développement Humain et les agences sœurs, un SIG de suivi de l'efficacité de l'aide au

développement avec le ministère de l'Economie et des Finances, il est également en train de mettre en place un Système de Suivi Evaluation des politiques publiques avec le ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance, des SSE de 4 communes urbaines de la Région de Tanger Tétouan Hoceima. Il continuera d'apporter son appui technique en termes de renforcement de capacités des équipes de projets et des institutions nationales et locales en matière de Gestion Axée sur les Résultats, Suivi Evaluation et de mise en place de SSE.

Recommandation 6 : Le PNUD doit saisir de nouvelles opportunités de financement et de partenariat.

Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Le bureau a élaboré une stratégie de partenariat en 2012 et est entrain de l'actualiser. Un suivi mensuel de cette stratégie et de son plan d'action sera assuré de manière mensuelle. Par ailleurs, une expertise sera mobilisée pour renforcer les capacités du bureau en matière de mobilisation de ressources et identifier des partenaires de financements non traditionnels.

INTRODUCTION

1.1 OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) a réalisé une évaluation des résultats des activités de développement (ERAD) au Maroc en 2015. L'ERAD est une évaluation indépendante qui vise à mettre en évidence et à analyser la contribution du PNUD aux résultats des activités de développement et son positionnement stratégique dans le pays. L'objectif d'une ERAD est :

- D'apporter un appui à l'élaboration du nouveau programme pays du PNUD ;
- De renforcer la reddition de comptes du PNUD vis-à-vis des partenaires et parties prenantes nationales ;
- De renforcer la reddition de comptes du PNUD vis-à-vis du Conseil d'administration du PNUD.

Cette première ERAD au Maroc a été réalisée en consultation avec le gouvernement marocain, par l'intermédiaire du ministère des Affaires étrangères et de la Coopération (MAEC), le Bureau pays du PNUD au Maroc, et le Bureau régional du PNUD pour les Etats Arabes.

1.2 PORTÉE DE L'ÉVALUATION

L'ERAD est effectuée durant la dernière année du Programme pays du PNUD en cours afin de contribuer au processus d'élaboration du suivant. L'exercice porte en général sur deux cycles consécutifs de programme. Ainsi, l'ERAD au Maroc a couvert la période allant de 2007 à la mi 2015, à savoir la totalité du cycle de programme (2007-2011) et trois années et demi du cycle en cours (2012-2016). L'ERAD a porté

une attention particulière sur les thèmes couverts par les programmes du PNUD au cours des deux périodes : l'accélération de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et la réduction des vulnérabilités, la gouvernance démocratique, et l'environnement et le développement durable. Les projets retenus par l'évaluation sont au nombre de 45. L'ERAD a également pris en compte certaines initiatives régionales et globales auxquelles le Maroc a participé. Elle a donc pris en compte l'ensemble des activités appuyées par le PNUD dans le pays, qu'elles soient financées par ses ressources de base, les fonds d'autres bailleurs ou ceux du gouvernement marocain. Des efforts particuliers ont été faits pour saisir le rôle et la contribution des VNU aux travaux entrepris conjointement avec le PNUD.

1.3 MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de l'évaluation comporte deux volets principaux : (1) l'analyse de la contribution du PNUD aux résultats de développement par domaine thématique/programmatique et (2) l'évaluation de la qualité de sa contribution. L'ERAD présente ses constatations selon les critères énumérés ci-après, sur la base d'analyses par domaine thématique, afin de tirer des conclusions générales et formuler des recommandations pour les programmes futurs.

- **Contribution du PNUD par domaine thématique/programmatique.** Une analyse de l'efficacité de la contribution du PNUD aux résultats de développement au Maroc a été effectuée par le biais de ses activités du programme. Une attention particulière a été portée à l'examen de cette contribution en lien avec la vision globale du PNUD pour la

réduction de la pauvreté, et sa contribution à la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes¹.

- **La qualité de la contribution du PNUD.** L'ERAD examine la qualité de la contribution du PNUD en fonction des critères suivants :
 - La pertinence des interventions par rapport aux besoins du pays et aux priorités nationales,
 - L'efficacité des interventions du PNUD en termes d'utilisation des ressources humaines et financières, et
 - La durabilité des résultats auxquels le PNUD a contribué.

L'ERAD examine également comment certains facteurs peuvent expliquer la performance du PNUD, notamment les principes d'engagement définis dans le Plan Stratégique 2014-2017. Par exemple, en plus d'analyser la contribution du PNUD à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, l'évaluation examine la question du genre en tant que facteur de performance du PNUD. Pour chaque effet du programme de pays, l'ERAD analyse comment la question du genre est intégrée dans l'ensemble des programmes et opérations. De même, elle examine la contribution du PNUD à la réduction des inégalités et à l'inclusion des populations les plus vulnérables.

Le positionnement stratégique du PNUD a ensuite été analysé sous l'angle du mandat et des valeurs promues par l'organisation et des besoins reconnus ou émergents et priorités nationales pour le développement au Maroc. Cela comprend une analyse systématique du positionnement du PNUD dans l'espace des politiques de développement du pays, ainsi que les stratégies utilisées par le PNUD pour maximiser sa contri-

bution. Enfin, l'ERAD a examiné comment et dans quelle mesure l'approche de gestion du Bureau pays a eu un impact sur l'atteinte des objectifs des programmes. L'évaluation a également pris en compte les facteurs spécifiques au pays qui ont pu influencer la performance du PNUD à savoir la promulgation d'une nouvelle constitution en 2011, qui garantit, entre autres, une régionalisation avancée, le statut du Maroc en tant que pays à revenu intermédiaire et l'accès aux ressources de l'aide au développement, la programmation commune du système des Nations unies, l'organisation interne du Bureau pays et les relations entre les sections « programme » et « opérations », l'approche « intégrée » dans la programmation, l'approche communication pour le développement (C4D) et l'introduction d'une culture de suivi et évaluation et de gestion axée sur les résultats.

La méthodologie adoptée pour cette évaluation repose essentiellement sur une approche par « triangulation » entre les éléments suivants :

- Une analyse des documents de programmation de pays, des documents de projet, des évaluations de programmes et de projets, des rapports d'activités, des documents stratégiques du gouvernement marocain et diverses publications disponibles sur le pays. La liste des documents consultés figure en annexe III.
- Des entretiens directs individuels ou en groupes avec des représentants du gouvernement, des organisations de la société civile, des agences des Nations unies et de donateurs ainsi que des bénéficiaires du programme de pays pour recueillir leurs opinions sur toutes les questions d'évaluation posées par l'ERAD, y compris les prestations du PNUD, l'exécution des projets et programmes et de leur impact (points forts, points faibles et financements consacrés). La liste des personnes rencontrées figure en annexe II.

1 Utilisant le Plan d'action à l'échelle du Système des Nations unies (UN-SWAP) pour améliorer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au sein du système des Nations unies. www.unwomen.org/-/media/Headquarters/Attachments/Sections/How%20We%20Work/UNSystemCoordination/UN-SWAP-Framework-Dec-2012.pdf

- Des visites sur le terrain qui ont permis des observations directes de quelques réalisations des projets et des entretiens avec les autorités locales et des bénéficiaires des interventions appuyées par le PNUD. L'équipe s'est ainsi rendue dans la région de l'Oriental et dans la région de Guelmim-Assa-Tata où le PNUD a une forte concentration de projets.

L'équipe d'évaluation comprenait une évaluatrice du BIE, une experte internationale en énergie et environnement et chef d'équipe et deux experts nationaux, l'un chargé de la gouvernance locale et l'autre du suivi des OMD et de la réduction des vulnérabilités, avec l'appui d'un assistant de recherche au siège.

1.4 PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluatrice du BIE et l'experte internationale ont entrepris une mission préparatoire à Rabat du 23 au 27 mars 2015. Elles se sont entretenues avec des représentants du Bureau pays, de quelques agences du SNU et donateurs, du gouvernement et de quelques parties prenantes nationales. La mission préparatoire a conduit à l'élaboration des termes de référence de l'ERAD, qui ont été communiqués au Bureau pays, lequel les a transmis au ministère des Affaires étrangères et de la Coopération (MAEC) afin qu'il y apporte ses observations.

Suite au recrutement des experts nationaux, l'équipe d'évaluation a effectué la mission principale de collecte de données du 15 juin au 3 juillet 2015. Les experts nationaux ont effectué une visite de terrain dans la semaine qui a précédé et ont poursuivi leurs entretiens après la fin de la mission principale pour collecter les données encore manquantes. Une présentation des constatations préliminaires et des pistes de réflexion (des recommandations initiales) a été organisée par l'équipe d'évaluation le 3 juillet dans les

locaux du Bureau pays, en présence du représentant du ministère des Affaires étrangères et de la Coopération. L'équipe d'évaluation a également organisé une réunion avec les membres du groupe de référence au démarrage de la mission principale (le 23 juin 2015).

L'équipe d'évaluation s'est ensuite attelée à l'élaboration des rapports d'effet, un pour chaque domaine thématique, selon un modèle standard. Le processus a nécessité un peu plus de temps que prévu en raison de la nature intégrée du Programme pays et des interactions existantes entre les différents domaines thématiques qui rendait plus difficile l'analyse qui se fait traditionnellement de manière distincte pour chaque domaine thématique. Ces rapports ont servi de base à la préparation du rapport global de l'ERAD.

Le projet de rapport a été soumis au BIE, puis au Bureau pays, au Bureau régional du PNUD pour les États arabes et à un réviseur externe², et finalement au gouvernement marocain. Ce processus a permis de rectifier les erreurs factuelles, les inexactitudes ou les omissions. Le 21 janvier 2016, un atelier a réuni à Rabat les principales parties prenantes du programme et a fourni une occasion additionnelle d'obtenir des commentaires et des précisions sur le rapport de l'ERAD avant sa finalisation.

1.5 ÉVALUABILITÉ ET CONTRAINTES

L'examen de l'évaluabilité du Programme pays du Maroc a conclu que les conditions étaient globalement réunies pour le déroulement d'une évaluation telle que l'ERAD. Les lacunes et/ou difficultés identifiées n'ont pas constitué un obstacle insurmontable. De plus, l'ERAD étant de nature qualitative, l'accent a été mis sur les effets engendrés dans le pays par les interventions du PNUD afin de mesurer sa contribution au développement et non pas sur les activités en tant que telles.

2 M. Claude Hilfiker, Chef de la section d'évaluation, division de la supervision interne, Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

En termes de disponibilité de données secondaires, l'équipe d'évaluation a eu accès à 19 rapports d'évaluation³ ainsi qu'aux revues mi-annuelles et annuelles conduites par le Bureau pays depuis 2012. Ces documents ont été très utiles à l'analyse menée dans le cadre de l'ERAD. On notera cependant que la plupart des évaluations ont porté sur des projets liés à l'environnement et au développement territorial, et que les projets du domaine thématique de la gouvernance et de l'accélération de l'atteinte des OMD sur le plan national n'ont quasiment pas été évalués⁴. Certaines des évaluations réalisées ont été soumises au mécanisme d'analyse de la qualité des évaluations (AQE), avec des appréciations allant de « plutôt satisfaisantes » à « satisfaisantes ».

Parmi les quelques difficultés rencontrées par l'ERAD, on mentionnera les changements en matière de formulation, de nombre et de numérotation des produits et des effets entre les deux cycles de programmation 2007-2011 et 2012-2016, bien que les axes d'intervention et la répartition des projets entre les différents effets soient restés sensiblement les mêmes. De plus, les indicateurs définis dans le Document de programme pays (CPD) et le Plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2007-2011 sont différents, et aucun d'eux n'a défini de situation de référence ni de cibles. A titre d'illustration de la difficulté d'effectuer un suivi, la « vue d'ensemble » (*programme overview*) sous ATLAS montre que les effets de la période 2007-2011 ne sont pas reliés au domaine thématique concerné en 2010 et qu'ils figurent tous dans la thématique gouvernance démocratique l'année suivante. Le classement des projets lors du cycle 2012-2016 s'est amélioré, rendant le suivi plus facile.

Au niveau des Rapports annuels axés sur les résultats (ROAR), on constate la même difficulté à rendre compte en raison notamment des changements de numérotation des effets. En effet, le niveau de renseignement est irrégulier pour la période 2007-2011, dû aux différents effets utilisés. De 2008 à 2010 inclus, les anciens effets ont été utilisés pour le ROAR, et en 2011, trois nouveaux effets apparaissent. Seule l'année 2011 présente un suivi des indicateurs sur les trois effets proposés. En revanche, pour 2012-2016, les indicateurs présentés sont en lien avec les effets de l'UNDAF et du Programme pays et leur suivi a donc été largement amélioré à partir de la période actuelle.

1.6 ARTICULATION DU RAPPORT

Le rapport de l'ERAD comporte six chapitres. A la suite du résumé exécutif et de ce premier chapitre d'introduction, le chapitre deux décrit le contexte national et les principaux défis du développement au Maroc, ainsi que les stratégies nationales adoptées pour y faire face. Le chapitre trois analyse les réponses et les stratégies du PNUD pour appuyer le Maroc à relever ces défis, et le chapitre quatre traite de sa contribution spécifique aux résultats de développement. Le chapitre cinq analyse les facteurs qui ont influencé ou influencent la contribution du PNUD et son positionnement stratégique dans le pays. Enfin, le chapitre six présente les principales conclusions de l'analyse menée par l'équipe d'évaluation et formule des recommandations. Le rapport comprend également des annexes englobant les termes de référence de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la liste des documents consultés, et la réponse de la Direction du Bureau pays à l'évaluation.

3 Deux revues à mi-parcours de l'UNDAF, 14 évaluations de projet, une évaluation d'effet, une évaluation-pays par un donateur, et une évaluation thématique.

4 Des évaluations de deux de ces projets ont été prévus pour fin 2015, après la mission de l'ERAD.

Chapitre 2

CONTEXTE NATIONAL ET DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT

2.1 APERÇU DU MAROC

2.1.1 DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET OMD

Le Maroc est classé dans la tranche inférieure de la catégorie des pays à revenu intermédiaire. En 2014, la valeur de son IDH s'élevait à 0,628, le situant à la 126^{ème} position sur 188, soit dans la catégorie des pays à développement humain moyen. Entre 1980 et 2014, la valeur de l'IDH est passée de 0,396 à 0,628, soit une augmentation de 58,6% ou une augmentation annuelle moyenne d'environ 1,37%⁵.

Selon le Haut-commissariat au Plan (HCP), et à partir des projections établies suite au bilan de 2012, les OMD devraient être atteints à plus de 90% à la fin 2015, notamment en ce qui concerne l'éradication de l'extrême pauvreté et de la faim et le recul de la pauvreté absolue. En dépit de ces avancées, les inégalités sociales notamment en termes de dépenses de consommation, d'accès au système d'éducation-formation, les disparités entre les sexes et les disparités régionales persistent.

En effet, l'enquête sur le revenu et le niveau de vie des ménages de 2007⁶ a mis en évidence les fortes disparités qui persistent entre les zones urbaines et rurales, les différents niveaux (régional, provincial et communal) mais également entre les différentes régions. Le schéma de développement des régions économiques du Maroc de 2006⁷ a établi une cartographie socio-économique, segmentée en cinq groupes homogènes, dont des régions (i) à forte concentration de l'activité économique et administrative, (ii) à vocation agricole et touristique, (iii) à développement socio-économique moyen,

(iv) à faible niveau de développement socio-économique et, (v) à prédominance désertique.

2.1.2 LE CONTEXTE POLITIQUE

Selon sa constitution, le Maroc est « une monarchie constitutionnelle, démocratique, parlementaire et sociale, » avec un exécutif à sa tête un Chef de Gouvernement, issu du parti politique arrivé en tête des élections des membres de la Chambre des Représentants, et qui est nommé par le Roi. Le pouvoir législatif est exercé par le Parlement, qui est composé de deux Chambres, la Chambre des Représentants et la Chambre des Conseillers.

Dans le contexte des événements historiques qui ont balayé la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient au début de l'année 2011, le Maroc a engagé d'importantes réformes politiques et sociales. Une nouvelle Constitution a été adoptée par référendum en juillet 2011. Plusieurs initiatives ont été lancées en vue d'une meilleure gouvernance et d'une amélioration des perspectives économiques. Elles ont porté notamment sur la refonte du système des retraites et de la couverture médicale, le dopage de la compétitivité des entreprises et la création d'emplois, ainsi que sur l'amélioration de la qualité des services dans des secteurs fondamentaux. C'est ainsi que le gouvernement a donné la priorité aux dépenses sociales en vue de l'élimination des bidonvilles, l'amélioration des infrastructures rurales, de l'éducation et de la santé (dont les budgets respectifs ont bénéficié d'une hausse de 8,5% et de 4,4% en 2014). Un plan d'action sur la période 2013-2015 a été élaboré afin d'accélérer l'atteinte des OMD

5 http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/MAR.pdf (consulté le 8 février 2016)

6 « Carte de la pauvreté 2007 », disponible sur http://www.hcp.ma/downloads/Niveau-de-vie-et-pauvrete_t11884.html

7 http://www.finances.gov.ma/depf/SitePages/publications/en_catalogue/etudes/2006/doc20.pdf

4 et 5, à savoir réduire la mortalité infantile et améliorer la santé maternelle, en ciblant 9 régions prioritaires sur un total de 16 régions.

Sur le plan de la gouvernance, le Maroc s'est engagé depuis de nombreuses années sur la voie de la décentralisation avec une accélération du processus à partir de 2006. C'est en 1959 qu'a eu lieu le premier découpage territorial aboutissant à la création de 801 communes. En 1992, la promulgation d'une nouvelle constitution a vu la création de la région (qui n'était depuis 1971 qu'une région économique avec une assemblée régionale consultative). En 2006, un discours royal adressé aux participants des rencontres nationales des collectivités locales, qui se sont tenues le 12 décembre à Agadir, a relancé le processus de décentralisation, et en 2009, la charte communale a été amendée afin de doter les communes d'instances dirigeantes adéquates, capables de planifier et de mettre en œuvre des plans de développements communaux adaptés, d'améliorer les services offerts aux citoyens et d'assurer une gestion rationnelle et transparente des finances publiques. En 2011, l'adoption par voie référen-

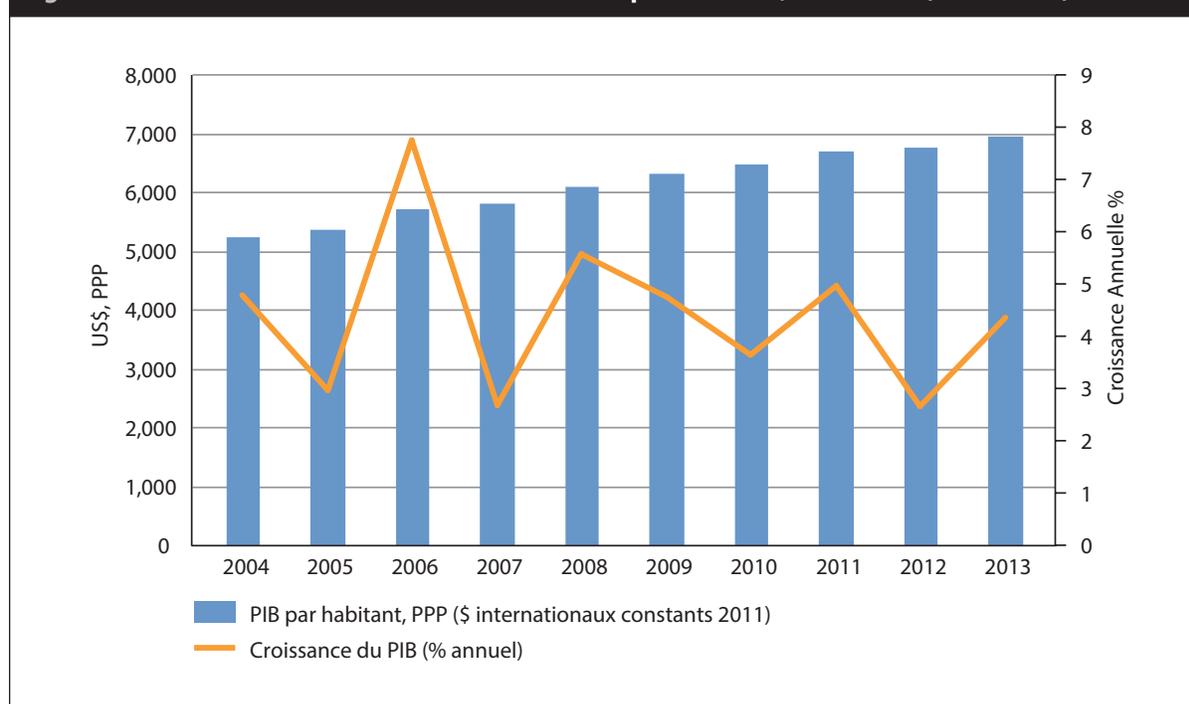
taire de la sixième constitution du Maroc depuis son indépendance en 1956 a instauré notamment le suffrage universel pour l'élection des conseils régionaux, et a constitutionnalisé le processus de régionalisation le rendant ainsi irréversible.

2.1.3 LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE

L'économie marocaine est globalement performante mais elle est fortement corrélée au secteur agricole et à la conjoncture mondiale : son taux de croissance s'est maintenu en moyenne entre 3 et 5% ces dernières années, en dépit des chocs extérieurs provoqués notamment par la crise dans la zone euro et la volatilité du marché mondial.

Le secteur agricole est prédominant au Maroc et emploie 40% de la population active. Il contribue à plus de 15% du PIB. Les céréales, les fruits et les légumes sont les principales récoltes du pays. La croissance économique est excessivement dépendante de ce secteur. Le Maroc a peu de ressources minérales : les phosphates sont sa richesse principale. L'industrie contribue à près de 30% du PIB, grâce aux secteurs du textile, des

Figure 1 : Croissance du PIB et du Revenu national par habitant, tendances (2004-2013)



Source : Banque mondiale, World Development Indicators (2013).

articles de cuir, de la transformation des aliments, du raffinage du pétrole et du montage électronique. De nouveaux secteurs sont tout de même en plein essor, et tentent ainsi de diminuer la dépendance du Royaume à son secteur agricole : chimie, équipements automobiles, informatiques, électronique, industrie aéronautique.

Le secteur tertiaire contribue à environ 55% du PIB et emploie également 40% de la population active. Il dépend fortement du tourisme. Le pays a octroyé des concessions pour de nombreux services publics dans les principales villes et a récemment libéralisé les règles d'exploitation du pétrole et du gaz. Les procédures d'appel d'offre deviennent de plus en plus transparentes.

Le chômage, en hausse ces dernières années, est un défi. Selon le HCP, le taux de chômage s'est établi à 9,9% en 2014, comparé à 9,2% en 2013. La population active au chômage a augmenté de 8% au niveau national. L'essentiel de cette hausse provient des classes d'âge 15-24 et 25-34 ans dont le taux de chômage s'élève à 20,6 et 13,6% respectivement. Ce chômage des jeunes semble s'expliquer par un manque d'adaptation de la demande du marché du travail à l'entrée des jeunes diplômés sur ce marché. Par ailleurs, le chômage est plus important en milieu urbain (14,8%) qu'en milieu rural (4,2%).

2.1.4 PROBLÉMATIQUE DU GENRE

L'autonomisation des femmes et leur participation à la vie politique, économique, sociale et culturelle constituent des préoccupations majeures du Maroc. Les réformes juridiques et politiques récentes témoignent d'une ferme volonté de promouvoir les droits humains des femmes. La constitution de 2011 est venue renforcer les progrès réalisés en consacrant l'égalité et la parité entre les hommes et les femmes dans tous les domaines. Le Maroc a ratifié la Conven-

tion sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) en 1993 et a levé en 2011 les réserves émises à cette convention. Il s'est par ailleurs doté d'un Plan gouvernemental pour l'Égalité (2012-2016) qui cible huit domaines, 24 objectifs et 156 mesures⁸.

Des progrès remarquables ont été réalisés en 20 ans pour éliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement. Entre 1990 et 2012, le taux de parité dans l'enseignement primaire est passé de 66% à 91%, et celui de l'enseignement supérieur de 56% à 91%. L'inégalité face à l'alphabétisation s'est réduite, puisque pour 100 garçons entre 15 et 24 ans alphabétisés, on compte pratiquement 85 filles alphabétisées contre 65 en 1990. En revanche, peu de progrès ont été réalisés en matière d'emplois en 10 ans. Les taux de féminisation de la population active occupée selon le statut socioprofessionnel sont restés relativement stables entre 2000 et 2012. Les femmes représentent 20% de la population salariée en 2012, contre 22% en 2000, et 8% des employeurs, contre 6,6% en 2000. Malgré des avancées évidentes du point de vue du droit des femmes, il existe encore au Maroc des barrières de nature sociale, comme l'incitation à rester au foyer ou le mariage précoce, qui bloquent l'accès des femmes au marché du travail et donc leur autonomisation⁹.

2.1.5 ENVIRONNEMENT

La position géographique du Maroc lui confère une gamme remarquable et variée de bioclimats, allant d'un climat humide et subhumide au climat saharien et désertique en passant par les climats arides, semi-arides et de haute montagne. À cette diversité du climat s'ajoute celle du relief qui se traduit par une grande diversité écologique ainsi qu'une importante variété de milieux naturels¹⁰. Cependant, la croissance urbaine et le développement des secteurs socio-économiques vitaux, notamment l'agriculture, l'industrie, la

8 <http://ma.one.un.org/content/unct/morocco/fr/home/what-we-do/groupes-thematiques/le-genre.html>

9 <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMAAnalyse?codeAnalyse=1669>

10 Royaume du Maroc, 'Cinquième rapport national sur la mise en œuvre de la Convention sur la diversité biologique,' 2014, 1p. 15, <https://cbd.int/doc/world/ma/ma-nr-05-fr.pdf> (date de consultation 6 avril 2015).

pêche, les infrastructures et le tourisme n'ont pas manqué d'induire des répercussions négatives sur la qualité de l'environnement au cours des dernières décennies. Les problèmes de l'environnement comprennent une dégradation intense des ressources naturelles et du cadre de vie des populations due à la pollution de l'air, des eaux continentales et marines, à la désertification des sols, à la dégradation des forêts, de la biodiversité, du littoral, et aux nuisances des décharges sauvages. Cet état a des incidences négatives sur la santé des populations ainsi que sur le processus de développement économique en raison de l'épuisement de certaines ressources naturelles nécessaires pour assurer le développement durable du pays¹¹.

2.2 STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT NATIONAL

En réponse à ces défis et conformément à ses engagements au niveau international, le Maroc a intégré le concept de développement durable dans sa stratégie de développement, avec pour objectifs, l'amélioration du cadre de vie des citoyens, le renforcement de la gestion durable des ressources naturelles et la promotion des activités économiques respectueuses de l'environnement. La Charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD) a été adoptée en 2010. Le pays a intégré le principe du développement durable dans ses stratégies sectorielles, comme la stratégie de mise à niveau de l'environnement (MANE), le Plan Maroc Vert, le Plan Solaire (pour l'énergie), la Vision 2020 (pour le tourisme), et le développement de l'E-gouvernement dans le cadre de la réforme de l'administration publique. Parmi ces stratégies, l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), lancée par SM le Roi en 2005,

est une démarche d'envergure pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion. Cette initiative cherche à s'attaquer au déficit social en élargissant l'accès aux services sociaux de base, à promouvoir les activités génératrices d'emplois et de revenus stables, à adopter une action créative envers le secteur informel, et à venir en aide aux personnes souffrant d'une grande vulnérabilité ou ayant des besoins spécifiques¹².

La convergence et l'intégration des diverses politiques sectorielles engagées sous forme de plans ou programmes nationaux et leurs déclinaisons territoriales demeurent un des grands défis du Maroc, du fait que la plupart de ces stratégies ont été développées selon des visions, des logiques macroéconomiques, des objectifs et des mécanismes de financement propres à chaque secteur. Ce travail complexe exige des processus de concertation et d'appropriation qui n'ont pas encore été suffisamment activés¹³.

Un autre défi réside dans l'intégration des principes du développement durable dans l'ensemble des différentes stratégies sectorielles, conformément aux engagements pris au niveau international dans le cadre des sommets de la Terre de Rio de Janeiro et de Johannesburg. Le processus a été entamé dans le cadre de la stratégie de mise à niveau de l'environnement et se poursuit avec la CNEDD.

Par ailleurs, dans le cadre du processus de mise en œuvre des principes directeurs de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra qui s'en est suivi, le Maroc a adopté de nouvelles méthodes de gestion des fonds publics, axées sur les résultats, afin d'optimiser leur utilisation, d'améliorer la transparence budgétaire et de renforcer le rôle des institutions de contrôle.

11 <http://www.environnement.gov.ma/PDFs/RDEEM.pdf>

12 <http://www.maroc.ma/fr/content/indh>

13 <http://www.ma.undp.org/content/morocco/fr/home/countryinfo/>

Chapitre 3

LES RÉPONSES ET LES STRATÉGIES DU PNUD

Ce chapitre décrit comment le PNUD, tout en prenant appui sur les stratégies des Nations unies, élabore ses réponses aux défis du développement identifiés dans le chapitre précédent. Il décrit brièvement les deux programmes pays sur lesquels porte l'évaluation, les ressources, l'intégration de la dimension genre dans le programme, la gestion du programme, et la coordination et coopération avec le système des Nations unies.

3.1 STRATÉGIES D'INTERVENTION ET CYCLES DE PROGRAMMATION

La mission du PNUD au Maroc est double. Selon son site internet, de par l'expertise internationale dont il dispose, il propose au gouvernement marocain des analyses et des solutions adaptées aux défis de développement du pays. Par ailleurs, le PNUD joue un rôle de rassembleur et de coordinateur en mobilisant de nombreux partenaires nationaux et internationaux autour d'un même programme : la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)¹⁴.

L'action du PNUD est inscrite dans ses documents de programme de pays (DCP), qui s'inscrivent dans les domaines d'opération du Système des Nations unies (SNU), formulés dans les plans cadres des Nations unies pour l'aide au développement correspondants (UNDAF), ainsi que dans le plan d'action du programme de pays (CPAP) 2007-2011 et, pour la période 2012-2016, dans le Plan d'Action Commun (PAC) de l'UNDAF.

Le document de programme de pays 2007-2011 identifie six effets escomptés, présentés dans le Tableau 1, qui sont repris avec quelques modifications dans le CPAP 2007-2011. Au début du programme, 14 effets ont été articulés dans le système de gestion interne du PNUD (Atlas). En 2009, le nombre d'effets a été ramené à huit. En 2010, suite aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours du CPAP, les effets de programme ont été reformulés, et réduits à trois¹⁵.

Pour ce qui est de la période 2012-2016, un effort soutenu de planification conjointe des agences des Nations unies a débouché en 2011-2012 sur l'élaboration d'un UNDAF, mais également sur un Plan d'action commun (PAC) à l'ensemble des agences du Système des Nations unies. Ce PAC remplace les documents opérationnels de chaque agence. Ainsi, le PNUD a pour cette période un DCP approuvé par son Conseil d'administration, mais pas de Plan d'action (CPAP) ; celui-ci étant remplacé par le PAC. Les trois effets UNDAF auxquels le PNUD contribue sont présentés dans le Tableau 2.

En dépit de ces différents ajustements (articulations multiples des effets pour la période 2007-2011, et adoption d'une programmation commune avec les autres agences des Nations unies pour la période 2012-2016), il existe une certaine continuité entre les programmes du PNUD au cours de ces deux cycles. Ainsi, ses interventions peuvent être regroupées en **trois grands domaines thématiques** :

14 http://www.ma.undp.org/content/morocco/fr/home/operations/about_undp0.html

15 Les effets reformulés pour la période 2010-2011 sont : (i) le Gouvernement mène à bien les réformes, stratégies nationales et territoriales dans les domaines de l'accélération de l'atteinte des OMD et des changements climatiques, (ii) Les acteurs régionaux et locaux sont en mesure d'opérer le développement durable de leurs territoires en concertation avec les populations cibles, (iii) Le gouvernement, les institutions nationales et la société civile se dotent de capacités d'analyse et de plaidoyer sur le développement humain durable.

- Le premier domaine concerne **la gouvernance et l'accélération de l'atteinte des OMD** sous la forme d'un appui au développement institutionnel, en apportant par exemple un soutien au Parlement, une contribution à la modernisation de l'état-

civil, un appui à la Délégation interministérielle aux droits de l'Homme (DIDH), un appui à l'Observatoire national du développement humain (ONDH), et un renforcement des capacités pour l'évaluation des politiques publiques.

Tableau 1 : Effets programme

| | 2007-2011 | | 2012-2016 |
|--|--|--|---|
| Domaine | Effets UNDAF 2007-2011 (Selon le DPP 2007-2011) | Effets programme de pays 2007-2011 (DPP 2007-2011) | Effets UNDAF et Programme Pays 2012-2016 |
| Accélération de l'atteinte des OMD | Intégration des populations rurales vivant dans la pauvreté aux mécanismes de développement à travers des politiques et des programmes appropriés | Élargissement de l'accès des populations rurales vulnérables aux services sociaux et d'infrastructure de base (SSB et SIB), aux moyens de production et à la sécurité alimentaire | 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 |
| | Soutien aux acteurs pour assurer aux enfants, aux jeunes et aux populations vulnérables l'accès aux services sociaux et pour faciliter leur intégration au processus de développement | Exercice par les populations vulnérables de leurs droits d'accès à des services sociaux de qualité : éducation, protection, santé, prévention VIH/sida, à l'habitat et à l'emploi | |
| | Réalisation de progrès significatifs en matière d'égalité des genres, de défense des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, politique, économique, sociale et culturelle | Amélioration de l'institutionnalisation de l'approche genre dans les lois et mécanismes de planification, programmation et budgétisation en faveur des droits des femmes, notamment en matière de pouvoir et de participation politique, économique et sociale | |
| Gouvernance | Renforcement des capacités de l'État et de la société civile en matière de gouvernance démocratique pour assurer un développement humain et la réalisation des OMD | Renforcement du système de décentralisation/déconcentration et du processus de réformes | 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 |
| | | Renforcement de la participation civile et citoyenne et de l'exercice des droits humains | |
| Environnement et développement durable | Renforcement des conditions en matière d'organisation pour protéger et mettre en valeur les patrimoines naturel et culturel au service du développement humain | Renforcement du cadre juridique et institutionnel de protection et de valorisation du patrimoine culturel et naturel, intégrant l'impact du changement climatique, en harmonie avec les instruments internationaux | Les principes de la « Charte nationale de l'environnement pour un développement durable » (CNEDD) sont mis en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement, de changements climatiques, et de gestion des risques, et en renforçant la convergence territoriale sur les zones et les populations les plus vulnérables, avec une attention particulière au genre |

- Le deuxième domaine concerne le **développement territorial** dans le cadre duquel le PNUD appuie plusieurs programmes régionaux, comme le Programme des Oasis du Sud (POS), le Programme de développement territorial durable des Oasis du Tafilalet (POT), et le Programme de développement local intégré de l'Oriental (DELIO). Le Programme ART GOLD du PNUD Maroc, qui fait partie de l'initiative ART global (Appui aux réseaux territoriaux et thématiques de développement humain), cherche, entre autres, à promouvoir la gouvernance démocratique au niveau décentralisé, par une approche participative et concertée tant au niveau de la programmation du développement local que dans la gestion des ressources provenant de la coopération internationale.
- Le troisième grand domaine d'intervention du PNUD est **l'environnement et le déve-**

loppement durable. Ce portefeuille comprend par exemple des projets qui soutiennent les efforts visant à protéger la biodiversité, améliorer la gestion intégrée des forêts, promouvoir l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, réduire les émissions de gaz à effet de serre, éliminer les polluants organiques persistants, intégrer la dimension environnementale dans la planification locale, renforcer l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes dans les métiers verts.

Le PNUD cherche à organiser ses interventions de manière intégrée en renforçant les liens entre ses principaux domaines d'action. Ainsi une intervention ou un projet peut contribuer à plusieurs effets décrits dans les cadres de résultats des documents de programme. La relation entre les domaines d'intervention du PNUD et les effets de programme 2012-2016 est illustrée dans le Tableau 2.

| Tableau 2 : Effets programme et interventions PNUD | | | |
|---|--|--|---|
| Effets UNDAF/Programme pays PNUD | | | |
| Niveau d'intervention | La vulnérabilité et les inégalités , notamment celles liées au genre, sont réduites | Les partenaires institutionnels et la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensibles au genre, et les mettent en œuvre | Les principes de la « Charte nationale de l'environnement pour un développement durable » (CNEDD) sont mis en œuvre |
| Domaines d'intervention du PNUD | | | |
| Capacités des institutions nationales , stratégies, politiques, suivi | Par exemple : appui à l'Observatoire national du développement Humain, Appui au suivi et à l'établissement de rapports sur les OMD | Par exemple : appui à la Délégation interministérielle aux droits de l'Homme (DIDH), modernisation de l'Etat civil, lutte contre la corruption | Projets « environnement » – composantes stratégies et institutions nationales « Environnement » |
| Capacités des institutions régionales et locales / Communautés vulnérables | Programmes de développement territorial – composantes par ex. favorisant les produits locaux | Programmes de développement territorial – composantes plans de développement communaux, ART GOLD, AGORA | Projets « environnement », composantes territoriales, par ex. la transhumance et la biodiversité, l'économie circulaire Programmes de développement territorial - composantes « patrimoine naturel et culturel » |
| | « Gouvernance – OMD » | | |
| | « Gouvernance – développement territoriale » | | |

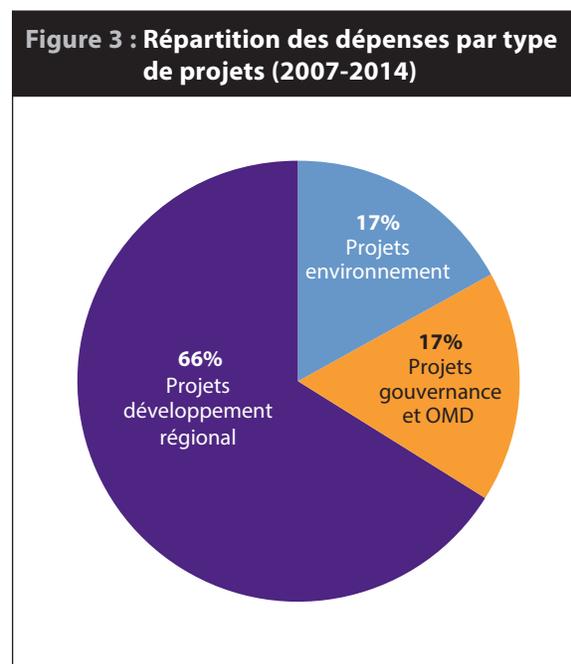
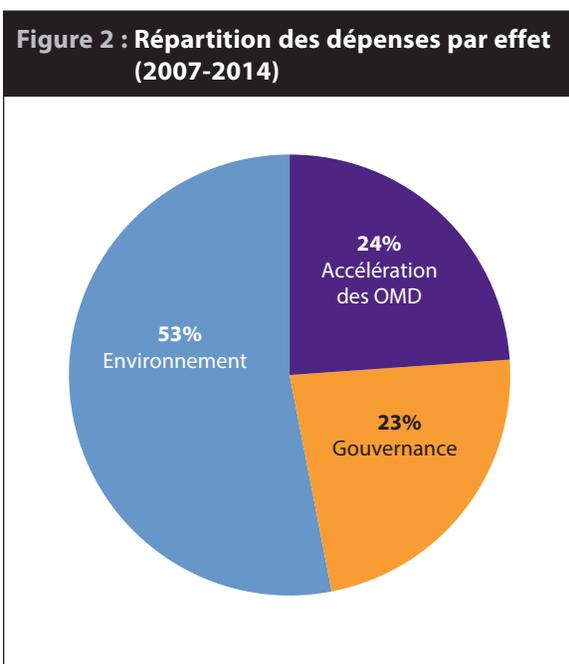
3.2 ÉVOLUTION DES RESSOURCES ET DES DÉPENSES DU PNUD

D'après les documents de programmation du PNUD, le budget indicatif du programme pays 2007-2011 a été estimé à 24,4 millions USD et celui du programme pays 2012-2016 à 23 millions USD. Pour la période 2007-2011, les ressources étaient réparties de façon assez inégale avec une part importante allouée à l'accélération de l'atteinte des OMD qui a représenté plus de 60% des ressources planifiées (selon le CPD, voir le Tableau 3).

Au cours de la période 2012-2016, les ressources totales planifiées ont légèrement diminué en volume par rapport à la période précédente. Les ressources consacrées à l'environnement et au développement durable restent prépondérantes et représentent environ le double de celles consacrées aux deux autres effets dont les budgets n'ont pas été différenciés dans le CPD.

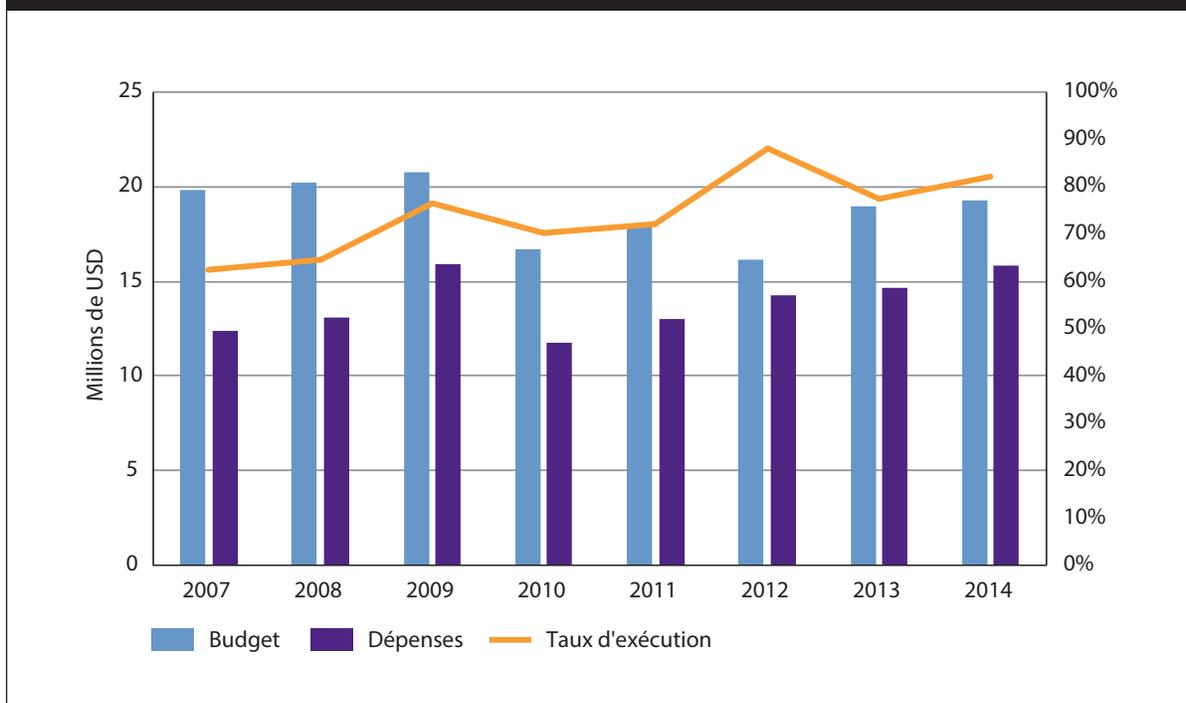
En termes de dépenses réelles par thématique, la Figure 2 montre la répartition par effet¹⁶. Selon cette répartition, plus de la moitié des dépenses est

| Tableau 3 : Budgets estimatifs en USD | | |
|--|-------------------|-------------------|
| Domaines thématiques | 2007-2011 | 2012-2016 |
| Accélération de l'atteinte des OMD | 14 675 000 | 7 800 000 |
| Gouvernance | 2 850 000 | |
| Environnement et développement durable | 6 906 000 | 15 200 000 |
| Total | 24 431 000 | 23 000 000 |



16 Les projets ont été classés selon les effets de la période 2012-2016 (45, 46 et 47 dans Atlas). Pour les projets de la période 2007-2011 qui ne sont pas liés à l'un des trois effets, l'ERAD les a classés selon leur thème, en rassemblant par exemple les projets Agenda 21 avec les autres projets de développement territorial (effet 46) et la modernisation de l'état civil avec les autres projets de gouvernance (effet 46 également).

Figure 4 : Evolution du budget et des dépenses sur la période 2007-2014



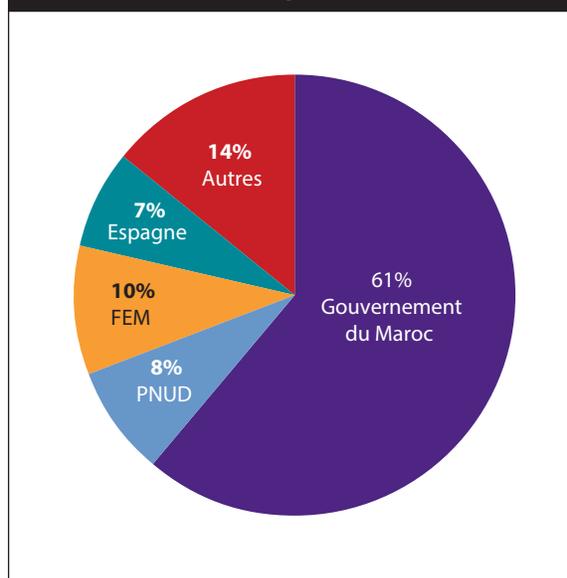
Source : Executive snapshot, janvier 2016

liée au thème de l'environnement et du développement durable. L'ERAD a également classé les projets selon les trois grands domaines thématiques : « gouvernance et OMD » (projets au niveau central ou national), « développement régional » (ou « gouvernance territoriale ») et « environnement ». Cette deuxième répartition est illustrée dans la Figure 3 et met en évidence l'importance dans le portefeuille du PNUD Maroc des projets de développement régional intégré, qui représentent les deux-tiers des dépenses entre 2007 et 2014. Les différences entre ces deux répartitions s'expliquent en grande partie par des projets qui sont classés dans Atlas comme des projets « environnement et développement durable », mais qui dans la deuxième répartition, sont considérés comme des projets de développement régional intégré.

L'évolution des budgets et dépenses réelles de l'ensemble du programme est présentée dans la Figure 4.

Au vu de ces données, on constate que le taux des décaissements augmente au cours la période 2007

Figure 5 : Dépenses totales par bailleur de fonds sur la période 2007-2014



Source : Executive snapshot

– 2014. Il se situait autour de 62% en 2007, avec une moyenne de 69% pour le premier cycle de programmation, 2007-2011. La moyenne pour le début du deuxième cycle 2012-2014, s'élève à 82%, une tendance positive.

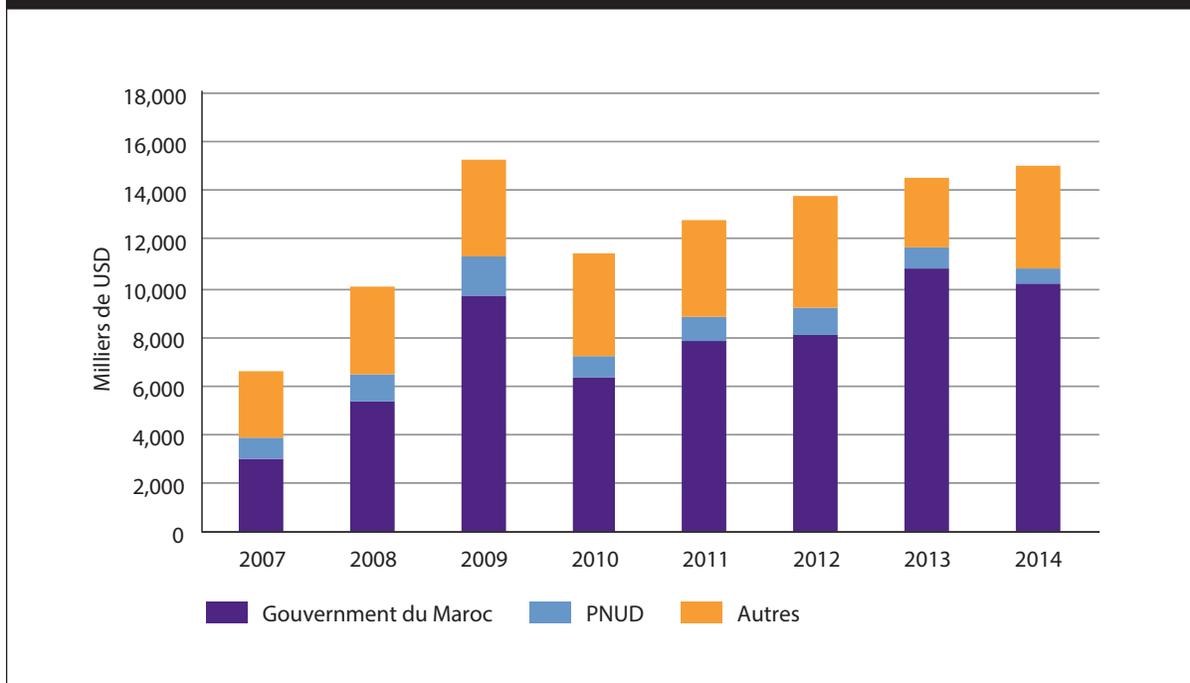
En ce qui concerne la source des financements du programme PNUD au Maroc, on notera également que sur l'ensemble de la période 2007-2014, 61% des dépenses proviennent des fonds du gouvernement marocain et seuls 8% des ressources propres du PNUD (TRAC). Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et l'Espagne sont également des sources de financement importantes. L'évolution des sources de financement est illustrée dans la Figure 6. Au cours de la période 2007-2011, la contribution du gouvernement marocain correspondait à 57% des dépenses totales, la contribution du PNUD à 10%, et d'autres partenaires à 33%. Pour la période 2012-2014, la contribution du gouvernement a augmenté pour atteindre 67%, les contributions du

PNUD et des autres ont, quant à elles baissé pour se situer à 6 et 27% respectivement.

3.3 INTÉGRATION DE LA DIMENSION DU GENRE

La promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes est au cœur du mandat du PNUD et fait partie intégrante de son optique du développement¹⁷. Le PNUD a introduit un outil institutionnel en 2010, le marqueur égalité hommes-femmes (*gender marker*), afin de suivre les affectations de ressources et les dépenses qui contribuent à la promotion de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Le bureau pays au Maroc a utilisé ce système institutionnel pour évaluer ses projets sur une échelle allant de 0 (GEN0, aucune contribution notable à l'égalité entre hommes et femmes attendue) à 3 (GEN3, l'égalité entre hommes et femmes constitue le principal objectif).

Figure 6 : Sources de financement du programme PNUD (dépenses 2007-2014)



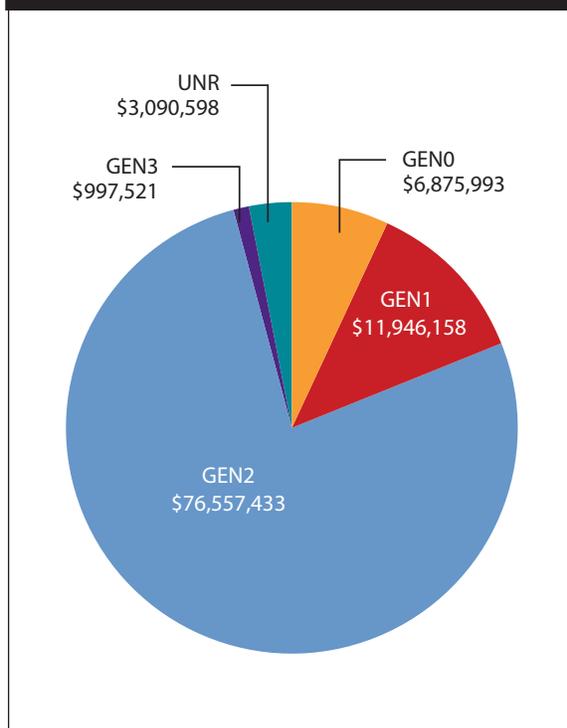
Source : Executive snapshot

17 PNUD, « Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes, 2014-2017, L'avenir que nous souhaitons : droits et autonomisation », New York, 2014, p.3 (version PDF)

| Tableau 4 : Notation de l'incidence sur l'égalité hommes-femmes | |
|---|--|
| Note | Signification |
| GEN3 | Les extraits pour lesquels l'égalité entre les sexes est l'objectif premier |
| GEN2 | Les extraits pour lesquels l'égalité entre les sexes est un objectif significatif |
| GEN1 | Les extraits qui contribuent un tant soit peu à l'égalité entre les sexes, mais pas de manière significative |
| GEN0 | Les extraits dont il n'est attendu aucune contribution observable à l'égalité entre les sexes |
| UNR | Non noté |

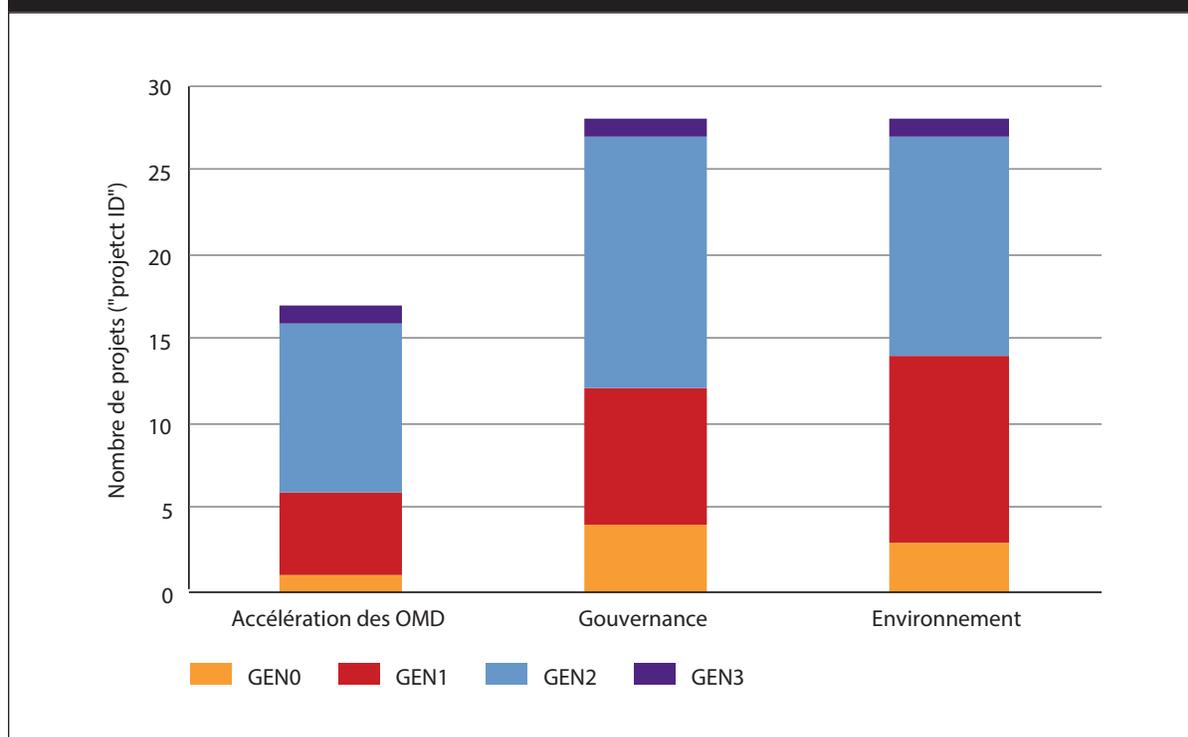
Les graphiques des Figures 7 et 8 montrent que 77% des dépenses programmatiques ont été réalisées pour des projets classés GEN2, c'est à dire pour lesquels l'égalité du genre était un objectif significatif (Figure 7). En regardant la distribution des projets par thématique, on constate qu'il n'y a pas de différences significatives entre les thématiques (Figure 8). Cependant, en

Figure 7 : Dépenses (en USD) selon le marqueur genre, 2014



Source : Executive Snapshot

Figure 8 : Marqueur genre par thématique



Source : Executive snapshot

regardant la source de financement, on remarque que les projets financés par le FEM ne contribuent pas de façon significative à l'égalité entre les sexes.

3.4 GESTION DU PROGRAMME

3.4.1 ORGANISATION DU BUREAU ET GESTION DU PROGRAMME

Au cours du cycle 2007-2011, le Programme était constitué de 2 unités chargées l'une de la lutte contre la pauvreté et de la gouvernance démocratique et l'autre de l'environnement et du développement durable, ainsi que d'une structure pour le programme ART GOLD. En 2012, le bureau du PNUD Maroc a déployé des efforts en vue de renforcer la synergie et la cohérence de ses interventions et a notamment révisé la structure du bureau pour mettre en place une seule « équipe programme intégrée ».

Le Bureau pays comprend 27 personnes, et gère des contrats pour 31 autres personnes réparties comme suit (Tableau 5).

Le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération (MAEC) est la contrepartie nationale du Bureau pays et est très présent à toutes les étapes du cycle de programmation (depuis la phase de conception jusqu'à celle du suivi et évaluation et enfin celle de la clôture).

Sur la période 2007-2015, la majorité des projets a été mise en œuvre selon la modalité d'implémentation nationale (NIM) avec cependant un appui conséquent du Bureau pays aux projets concernés, notamment aux processus d'achats au profit des partenaires nationaux. La modalité d'implémentation directe s'appliquait à environ 30% des projets (*project ID* dans Atlas), qui représentaient environ 15% des dépenses sur la période 2007-2014. La modalité DIM a été essentiellement appliquée sur le programme ART GOLD, les assistances préparatoires, et l'appui au projet conjoint SIDA.

En avril 2013, le Bureau de l'audit et des investigations (OAI) a réalisé un audit du Bureau pays au Maroc. La vérification a porté sur un montant total de dépenses de 17M USD sur l'année fiscale 2012. Le rapport d'audit a attribué la note globale de « satisfaisant », ce qui signifie que les flux de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques ont été définis de manière adéquate, qu'ils fonctionnent correctement et qu'aucun problème qui pourrait affecter l'atteinte des objectifs de l'entité de manière significative n'a été détecté. Sur la base de la gestion du cycle 2007-2011, l'audit a recommandé des efforts d'amélioration au niveau des évaluations de projets et d'effets, de la clôture des projets, de la gestion des actifs et des défaillances dans le processus de l'approche harmonisée des remises d'espèces (HACT). Le

Tableau 5 : Répartition du personnel par type de statut et par genre

| Personnel du PNUD | Effectif total | Hommes | Femmes |
|----------------------------------|----------------|-----------|-----------|
| Cadres supérieurs | 2 | 1 | 1 |
| Cadres nationaux | 8 | 5 | 3 |
| Services généraux* | 17 | 9 | 8 |
| Total PNUD | 27 | 15 | 12 |
| Bureau du Coordonnateur résident | 4 | 1 | 3 |
| Autre personnel | | | |
| Contrats de service | 12 | 9 | 3 |
| VNU** | 15 | 6 | 9 |
| Total | 58 | 31 | 27 |

Source : UNDP Executive Snapshot 2015 et informations du Bureau pays

* Y compris une personne travaillant pour UNDSS. ** Y compris des VNU travaillant pour le bureau pays, des projets, le Bureau du coordonnateur résident, et d'autres agences.

plan d'évaluation pour le cycle en cours (2012-2016) prévoit l'évaluation des 3 effets du CPD et au moins une évaluation des projets de grande taille et des projets nouveaux.

3.4.2 COORDINATION ET COOPÉRATION ENTRE LE PNUD ET LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES

Le Système des Nations unies au Maroc comprend 22 agences, organismes, fonds et programmes, aux mandats divers, dont la majorité est résidente dans le pays hôte. Au Maroc, c'est le Représentant résident du PNUD qui est également le Coordonnateur résident des Nations unies.

Le dernier Plan cadre des Nations unies pour l'aide au développement (UNDAF) pour la période 2012-2016 a été élaboré en s'inspirant de l'approche « Tous Unis dans l'Action » (adoptée en avril 2010). Il s'agit d'un UNDAF simplifié qui est complété par un Plan d'action commun (PAC), élaboré dans le cadre d'un processus participatif et inclusif. Tous deux constituent les cadres stratégique et opérationnel de référence pour les interventions coordonnées des Nations unies au niveau du pays. L'UNDAF simplifié comprend cinq domaines de coopération (résultats) identifiés conjointement avec les partenaires nationaux : 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, le développement socio-économique et la réduction de la vulnérabilité et des inégalités, la consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre, et, la protection de l'environnement et le développement durable.

Pour chaque domaine de coopération de l'UNDAF, il existe un « groupe de résultats ». Le PNUD est le chef de file des groupes pour la gouvernance et l'environnement. De plus, le SNU au Maroc a mis en place plusieurs programmes conjoints qui ont permis de stimuler la synergie des avantages comparatifs entre les différentes agences au profit du pays et de renforcer la cohérence des activités de la partie nationale. Ils ont également permis une plus grande visibilité des Nations unies dans son ensemble et ont constitué un outil de mobilisation des ressources auprès des bailleurs de fonds. Le PNUD contribue à cinq programmes conjoints qui ont démarré pendant le cycle 2012-2016 et qui ont un budget total de 9 millions USD¹⁸.

Les agences des Nations unies mènent aussi des activités communes dans le cadre des Groupes thématiques. Au Maroc, **5 groupes thématiques** ont été constitués : 1) Genre, 2) Migration, 3) Jeunesse, 4) Culture et développement, 5) VIH/SIDA. En outre, **3 Groupes inter-agences** ont été créés : 1) Suivi-évaluation, 2) Communication et 3) Services communs.

18 Le VIH SIDA, l'appui à la Délégation interministérielle aux droits de l'Homme, l'appui au suivi et à l'établissement de 19 rapports sur les OMD, l'appui à l'ONDH, et l'harmonisation et évaluation des politiques publiques.

Chapitre 4

CONTRIBUTION DU PNUD AUX RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT

Ce chapitre évalue la contribution du PNUD aux résultats de développement du Maroc sur la période 2007-2015, dans trois domaines thématiques : l'accélération de l'atteinte des OMD et la réduction des vulnérabilités et inégalités, la gouvernance démocratique et, l'environnement et le développement durable.

L'évaluation de chaque domaine thématique commence par une présentation succincte du contexte et de la stratégie nationale correspondante, puis de la stratégie du PNUD afin d'appuyer les efforts nationaux à l'atteinte de l'effet escompté. Les résultats obtenus sont analysés dans le but d'apprécier d'abord l'efficacité globale de la contribution du PNUD, puis celle en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, de réduction des inégalités et de l'exclusion ainsi que l'efficacité de la promotion des droits de l'Homme. S'ensuit une analyse globale de la qualité de cette contribution à travers les critères de pertinence, d'efficacité et de durabilité.

4.1 EFFICACITÉ DE LA CONTRIBUTION DU PNUD AUX RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT

4.1.1 ACCÉLÉRATION DE L'ATTEINTE DES OMD ET DE LA RÉDUCTION DES VULNÉRABILITÉS ET DES INÉGALITÉS

Effets¹⁹ (2007-2011) : Elargissement de l'accès des populations rurales vulnérables aux services sociaux et d'infrastructure de base et aux moyens de production et à la sécurité alimentaire; exercice par les populations de leurs droits d'accès à des services sociaux de qualité (éducation, protection, santé, prévention VIH/sida), à l'habitat et à l'emploi; amélioration de l'institutionnalisation de l'approche genre dans les lois et mécanismes de planification, programmation et budgétisation en faveur des droits des femmes, notamment en matière de pouvoir et participation politique, économique et sociale.

Effet (2012-2016) : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles liées au genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/stratégies et programmes de développement économique et social.

4.1.1.1 Contexte national et stratégie du pays

La croissance de l'économie marocaine, entre 3,8% et 4,7% en moyenne, hors secteur primaire, entre 2009 et 2012, a contribué à la réduction de la pauvreté qui affectait un marocain sur deux au lendemain de l'indépendance en 1956. En 2011, selon le HCP, le taux de pauvreté absolue, mesurée au seuil national²⁰ a été ramené à 6,2%. De même, la pauvreté multidimensionnelle²¹ est en déclin rapide, passant de 36,5% en 1990 à 12,1% en 2011. Cependant, les inégalités sociales persistent encore et demeurent à un niveau élevé, avec un indice de Gini de 0,408 en 2011.

19 Tels que présentés dans le système de gestion du PNUD (Atlas).

20 Conformément aux normes de la FAO-OMS (composante alimentaire) et la méthode d'estimation, par la Banque mondiale, de la composante non-alimentaire de ce seuil. En 2007, le seuil de pauvreté s'établit, par personne et par an, à 3 834 dirhams en milieu urbain et à 3 569 dirham en milieu rural. Il vaut, en moyenne, 2,15 USD PPA par jour et par personne (1 USD PPA = 4,88 dirhams).

21 Qui fonde la mesure de la pauvreté sur les indicateurs de l'éducation, la santé, les conditions de vie, l'emploi, les moyens de communication, l'accès aux services sociaux, les conditions de logement, la classe de niveau de vie et les inégalités entre les sexes vis-à-vis de l'éducation et de la santé.

Ce recul de la pauvreté ces 25 dernières années est le résultat de la politique volontariste menée par le Maroc en matière de développement social et humain, qui s'est traduite par une augmentation des investissements publics dans les secteurs sociaux, notamment celui de la santé, avec la généralisation de la couverture vaccinale et de la couverture maladie pour les plus démunis, ainsi que l'augmentation du nombre d'hôpitaux et d'institutions de soins de santé publique.

Le Maroc a également engagé de vastes programmes visant le monde rural qui inclut 85% des communes et concerne 45% de la population marocaine. On citera par exemple le Programme national de routes rurales¹ et 2, le Programme d'approvisionnement groupé en eau potable des populations rurales, le Programme d'électrification rurale global, les campagnes de vaccination, la scolarisation rurale, la lutte contre l'analphabétisme des adultes, les unités de soins mobiles, l'effacement des dettes des petits agriculteurs, la lutte contre la désertification, et les aides en périodes de sécheresse.

En 2005, le Maroc lance l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) qui constitue une expérience pionnière et dont l'objectif premier est de résorber les inégalités sociales à travers des activités génératrices de revenus et créatrices d'emplois. La première phase 2005-2010, mobilisant un investissement global de 14 milliards de dirhams, a apporté de l'aide directe à 403 communautés rurales et 264 communes urbaines, et a permis de concrétiser pas moins de 22 000 interventions au profit de plus de 5 millions de bénéficiaires²². La seconde phase 2011-2015 s'est concentrée sur la santé, l'éducation, l'eau potable, l'électricité et les routes, en plus des activités génératrices de revenus.

4.1.1.2 Stratégie et programmes du PNUD

Le **Programme de pays 2007-2011** se proposait d'appuyer la mise en œuvre de l'INDH, en

accordant la priorité au niveau national à la formulation des politiques, à travers notamment la réalisation d'évaluations de l'impact des politiques étatiques sur la réduction de la pauvreté et le développement social, ainsi que des études sur l'aménagement d'un espace fiscal pour la mobilisation de ressources nationales en vue d'atteindre les OMD. Au niveau local, et « en complément de ces activités, le PNUD envisageait d'apporter son appui à la mise en œuvre de programmes de développement régionaux dans les zones reconnues comme étant parmi les plus pauvres selon la nouvelle carte nationale de la pauvreté, qui connaissent des niveaux élevés de migration urbaine [...], en favorisant l'accès au microcrédit, en développant des activités génératrices de revenus durables et en améliorant les prestations de services de base, particulièrement pour les groupes de population les plus vulnérables²³ ». Le PNUD envisageait également de poursuivre son appui au développement d'une main-d'œuvre dotée des capacités nécessaires à assurer le développement du pays.

Le **Programme de pays 2012-2016**, quant à lui, se proposait de mettre l'accent, au niveau national, sur « la réduction de la pauvreté, de la vulnérabilité et des inégalités, la réduction de la mortalité maternelle et l'amélioration de l'accès à une éducation de qualité ». Un programme de renforcement des capacités devait cibler les départements ministériels et agences de développement en matière d'analyses stratégiques, d'évaluation, de mise en cohérence et de ciblage des politiques publiques selon une approche basée sur les résultats et en matière d'impacts sur le niveau de vie des citoyens ». Le partenariat, selon le CPD, devait être renforcé avec l'ONDH, le HCP, les instituts de recherche, les ONG et les médias spécialisés afin de développer des outils de plaidoyer, de communication et de mobilisation sociale pour accompagner le ciblage et la mise en œuvre des choix stratégiques, « l'objectif ultime étant d'atteindre les OMD à l'horizon 2015 en

22 Initiative nationale pour le développement humain, Rapport d'activités 2005-2010, p. 37, <http://www.indh.ma/pdfrapann/rap3.pdf>

23 Programme pays du PNUD 2007-2011, p. 7.

assurant leur intégration de manière prioritaire et systématique dans les politiques, stratégies sectorielles et lois de finances²⁴ ».

Dans le but d'atteindre l'ensemble des résultats attendus cités ci-dessus, le PNUD a développé un portefeuille de projets comprenant des interventions au niveau national et d'autres visant le développement local. Ces interventions sont présentées très succinctement ci-après, et avec plus de détails dans l'annexe 4.

Au niveau national, le PNUD est un partenaire de l'**Observatoire national du développement humain (ONDH)**, depuis 2007. Un premier appui de courte durée²⁵ a été suivi par un projet plus conséquent en deux phases. L'objectif de la première phase était de renforcer les capacités de l'ONDH en matière de veille stratégique, de suivi et de mesure du développement humain, dans le cadre de l'atteinte des OMD. La seconde phase, qui a fait l'objet d'une programmation conjointe de la part du SNU, visait la pérennisation et la consolidation des acquis en appui aux nouvelles réformes sociétales en matière de développement humain. Le projet d'*Appui à la société civile en soutien à l'INDH (PASC-INDH)* a établi un partenariat entre des ONG marocaines et italiennes pour la mise en œuvre de projets destinés à réduire la pauvreté en améliorant le niveau de vie des populations. Le projet *Cadre stratégique national de réduction de la pauvreté* avait pour objectif d'aider le ministère du Développement social, de la famille et de la solidarité (MDSFS) à formuler un Cadre stratégique national de réduction de la pauvreté (CSNRP). En 2012, a démarré un projet d'*Appui à l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques* visant à développer et à rendre opérationnels des outils de veille stratégique aux niveaux régional et territorial afin de mieux cibler les populations pauvres

et vulnérables, et de renforcer les capacités d'analyse et la pratique de l'évaluation des politiques publiques en matière de développement humain. Un *Appui au suivi et d'établissement de rapports sur les OMD* a cherché à capitaliser les acquis du HCP en matière de suivi et d'établissement de rapports sur les OMD afin de préparer le bilan et l'après-OMD.

Le PNUD a également soutenu des initiatives visant les jeunes, dont le projet *Espaces de Dialogue des Jeunes pour le Maroc Possible*, qui en 2007 avait pour but de faciliter le dialogue des jeunes sur la base du rapport intitulé « 50 ans de développement humain, perspectives 2025 ». A partir de 2010, le *projet conjoint « Stratégie nationale intégrée de la jeunesse appuyée »* se proposait d'offrir un cadre stratégique d'intervention où seraient précisés les rôles, obligations, devoirs et droits de tous les intervenants, y compris les jeunes, et visait à informer et sensibiliser les jeunes sur les OMD. Un troisième projet, *YES Green* avait pour objectif de soutenir le Maroc dans ses efforts pour accroître l'employabilité auprès des jeunes hommes et femmes dans les métiers verts.

Au niveau local, trois programmes de développement local contribuent à tous les effets – l'accélération de l'atteinte des OMD, la gouvernance démocratique, et l'environnement²⁶. Le *Programme Oasis Sud (POS)* est le résultat d'un grand processus de concertation engagé par l'Agence du Sud et le PNUD dès 2005, qui a abouti à la conception de trois projets intégrés, qui s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie nationale d'aménagement des Oasis élaborée en 2004 : 1) un programme Agenda 21 local, 2) un programme de lutte contre la désertification et de lutte contre la pauvreté par la sauvegarde et la valorisation des oasis

24 Document de programme pays 2012-2016, p. 4.

25 Projet d'appui à la mise en place de l'ONDH.

26 Selon Atlas, le Programme Oasis Sud (POS) et le Développement local intégré de l'Oriental» (DELIO) contribuent aux effets 45, 46 et 47, tandis que le Programme Oasis Tafilalet (POT) est lié seulement à l'effet 47 (environnement). L'approche du POT ayant des éléments en commun avec le POS et le DELIO, il est considéré ici avec les deux autres.

et 3) un programme de l'Initiative pour la promotion de l'emploi et le développement (IPED). Parallèlement à ces trois projets, l'Agence du Sud avait initié, selon la même démarche, trois autres programmes qui portaient sur la proximité (INDH), la réhabilitation du Ksar d'Assa, et la valorisation du cactus. Après une année de mise en œuvre de ces projets et dans un souci de mise en convergence de ses actions, l'Agence du Sud a procédé au rattachement des programmes Ksar d'Assa et Cactus au POS. A partir de juin 2010, un addenda aux programmes POS et IPED a été réalisé afin de les fusionner dans le cadre d'un seul programme fédérateur, désormais connu sous le nom de « Programme de développement territorial durable des provinces du Sud » (POS). Les recadrages successifs ont contribué à une augmentation substantielle du budget qui est passé de 3,3M USD en 2006 à 34,58M USD en 2013. Il s'agit là du programme le plus important du portefeuille en termes financiers. Le **Programme de développement territorial durable des oasis du Tafilalet ou Programme Oasis Tafilalet (POT)** s'était initialement fixé pour objectif de réhabiliter les milieux oasiens fragilisés par la désertification. Après deux années de mise en œuvre, le programme a redéfini ses orientations et ses partenariats de manière à mettre les collectivités locales au centre du développement territorial et a introduit de nouvelles thématiques. Le projet **Développement local intégré de l'Oriental (DELIO)** a démarré en 2006 et visait principalement l'amélioration du niveau de développement humain des populations de la région de l'Oriental. Il s'est articulé autour de trois thèmes : 1) la pauvreté, 2) la gouvernance locale et 3) des actions démonstratives de développement local intégré. Il est à noter que d'autres projets, comme les nouveaux programmes d'accompagnement pour la valorisation durable des ksour et kasbah du Maroc et de développement territorial de Sidi Ifni, ainsi que des projets dans le domaine de l'environnement contribuent, ou contribueront, aussi

à l'amélioration des conditions de vie des populations locales, mais ne sont pas traités ici par souci de simplicité.

4.1.1.3 Efficacité de la contribution du PNUD

Le PNUD a renforcé au niveau institutionnel les capacités de suivi et d'analyse ainsi que l'accès aux données relatifs aux OMD, contribuant ainsi indirectement à la réduction des vulnérabilités et des inégalités. Au niveau local, les résultats ont été plus tangibles, créant des emplois et accroissant les revenus des bénéficiaires mais ces résultats sont restés modestes en termes d'envergure et, à ce jour, peu durables pour la plupart.

En effet, les interventions du PNUD, avec l'appui du SNU, ont contribué à sensibiliser les principaux acteurs du développement, notamment le gouvernement, sur la nécessité d'adopter des approches plus participatives et plus innovantes dans la poursuite de l'atteinte des OMD et du développement social en général. Le plaidoyer mené par le PNUD et le SNU et la campagne de communication « 8 sur 8 » – qui a mobilisé les agences du SNU, des partenaires du gouvernement et d'autres acteurs du développement – ont permis que l'atteinte des OMD soit placée au cœur de l'agenda politique du Maroc. Cela s'est traduit par la participation de SM le Roi Mohammed VI au Sommet mondial des OMD qui s'est tenu en septembre 2010, confirmant ainsi l'engagement du Royaume au plus haut niveau. Plus récemment, les consultations organisées par les Nations unies sur l'agenda du développement post-2015, avec une contribution du PNUD, ont rassemblé plus de 800 personnes issues d'institutions gouvernementales, de missions diplomatiques, des coopérations bilatérales et multilatérales, d'ONG, du secteur privé, ainsi que des représentants des médias, de groupes dits vulnérables²⁷, des parlementaires et des femmes élues. Ces consultations, organisées pour la pre-

²⁷ Selon le document « Priorités de développement de l'après-2015 : Les Marocains s'expriment sur « l'avenir que nous voulons », les groupes vulnérables associés incluaient les professionnelles du sexe, les femmes au foyer, les personnes handicapées, les migrants, les réfugiés, les personnes âgées, les homosexuels, les femmes victimes de violences, les jeunes scolarisés et non scolarisés, les personnes vivant avec le VIH, les usagers de drogues injectables.

mière fois au Maroc ont constitué un nouveau type de dialogue social, basé sur une approche participative innovante. En effet, des groupes sociaux souvent ignorés auparavant ont participé au dialogue global sur « l'Avenir que nous voulons » et ont contribué au rapport du Coordonnateur résident des Nations unies au Maroc²⁸.

Les outils de suivi et d'évaluation des politiques publiques en matière de développement durable élaborés par l'ONDH et le HCP avec l'appui du PNUD, ont permis de démontrer les limites des politiques publiques en vigueur en matière de réduction des vulnérabilités et des inégalités et ont fourni des argumentaires solides pour influencer les stratégies de développement social. L'étude « Cadre stratégique national de réduction de la pauvreté », appuyée par le PNUD, a soulevé des questionnements auprès des décideurs en matière d'harmonisation et de convergence des politiques publiques, notamment les politiques sociales, et a été à l'origine de l'élaboration d'un projet à ce sujet.

L'appui du PNUD a également permis au HCP de maîtriser l'approche multidimensionnelle d'inertie de la pauvreté²⁹ qui est venue compléter l'approche monétaire utilisée auparavant. La prise en compte de paramètres supplémentaires a révélé les importantes disparités et inégalités qui subsistaient encore dans le pays. Suite à cela, les décideurs ont réagi positivement en accordant la priorité aux dépenses sociales dans le budget national. Un plan d'action 2013-2015 a ainsi été élaboré dans 9 régions prioritaires (sur un total de 16) visant plus particulièrement les OMD 4 et 5 qui portent respectivement sur la réduction de la mortalité infantile et l'amélioration de la santé maternelle.

Le soutien du PNUD à l'ONDH a contribué à faire émerger une culture du développement humain grâce au lancement du système d'information « Al Bacharia » (composé d'une banque de données, d'un système d'aide à la décision, d'un réseau virtuel de documentation, d'un système d'information territorial et d'un panel de ménages)³⁰ et à la ventilation à l'échelle communale des principaux indicateurs de développement humain et ce, au niveau de cinq régions du Royaume. Ce système d'information permet aux différents acteurs du développement d'accéder à une information structurée et documentée, issue des départements sectoriels et des organismes publics et privés, tant nationaux qu'internationaux. Cependant, au moment de l'évaluation, seul le système d'information territorial de la région de Gharb-Chrarda-Beni Hssen était accessible à partir du site de l'ONDH.

Les capacités individuelles et institutionnelles ont été renforcées grâce à des activités de formation, de sensibilisation et de plaidoyer, l'établissement de partenariats et l'organisation de voyages d'études. Ainsi, le PNUD et ses partenaires des agences des Nations unies ont mis l'ONDH en contact avec d'autres institutions telles que le CONEVAL au Mexique, l'Université de Rennes en France, l'Université d'Oxford en Angleterre, l'organisme Statistiques Canada et d'autres institutions du Brésil, du Chili et de la Colombie, ce qui a permis un partage d'idées, d'expertises et d'expériences.

En matière de réduction directe des vulnérabilités et des inégalités, les résultats atteints proviennent essentiellement de projets de développement territorial. Les créations d'emplois attendues, censées améliorer les conditions de

28 Nations unies Maroc : Rapport du Coordonnateur résident de l'ONU au Maroc sur les consultations nationales autour de l'agenda de développement de l'après 2015.

29 Cette approche se fonde sur l'indice de niveau de vie (INV) confectionné par le HCP. L'INV permet de mesurer la pauvreté multidimensionnelle. Il couvre l'accès à l'éducation, la santé, l'alimentation saine, les conditions d'habitat, l'insertion professionnelle, l'équité sociale et l'égalité entre les sexes, et l'accès aux moyens de communication et de transport.

30 Mohamed Mouïme et Mohamed Benkassmi, « Maroc : système d'information et panel de ménages ONDH pour l'évaluation des politiques publiques de développement humain » dans Actes de la deuxième conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation, PNUD 2012, pp. 146-153. (version PDF).

vie des populations les plus vulnérables dans les régions défavorisées, ont été modestes. C'est ainsi que le programme de l'Initiative pour la promotion de l'emploi et le développement (IPED), qui visait à soutenir l'entreprenariat et le développement de services financiers pour les entreprises sur la période 2007-2009, n'a créé que 201 emplois permanents et 72 emplois occasionnels dans le cadre de 80 projets encore opérationnels aujourd'hui. Ces résultats sont restés en deçà de l'envergure stratégique voulue initialement. De même, le projet *YES Green* a créé en 2014 cinq microentreprises dans le domaine environnemental, dont une gérée par une femme, correspondant à environ 19 postes de travail. Là aussi, l'impact sur la baisse du taux de chômage dans ces régions d'intervention a été plutôt négligeable. Le POS, le POT et le DELIO ont permis le déploiement de multiples actions sur le terrain visant à soutenir l'économie locale au profit des populations fragiles. Cependant, ces actions n'ayant pas été intégrées dans une vision territoriale partagée, elles n'ont pas toujours été viables.

Les interventions du PNUD ont néanmoins permis de valoriser les produits des terroirs en mettant en place des structures de coopératives économiques, en introduisant des pratiques de labellisation, de packaging et de marketing de manière à bâtir des liens entre l'économie locale et les marchés aux niveaux régional, national et international. L'accompagnement fourni a sensibilisé les adhérents des coopératives aux avantages des procédés et pratiques écologiques, qui ont permis l'amélioration de la qualité des produits et des conditions de travail et de santé en raison de l'abandon de l'usage de produits chimiques. La mise en place de circuits d'agriculture biologique et équitable a engendré des revenus supplémentaires aux producteurs concernés. En matière d'écotourisme, des gîtes ont vu le jour, créant ainsi quelques emplois temporaires ou saisonniers et donnant lieu à un embryon d'économie locale, en dépit des faiblesses constatées lors des visites de terrain, notamment en matière de commercialisation. Il est vrai que les promoteurs rencontrés ont eu recours aux réseaux sociaux pour promouvoir leurs activités, mais seuls quelques-uns ont pu

obtenir des contrats directs avec des tour-opérateurs. De plus, leurs taux d'occupation n'auraient pas dépassé 30% selon les entretiens réalisés par l'équipe d'évaluation. En matière d'activités génératrices de revenus ou des groupements communautaires (coopératives ou autres créés dans le cadre du POS, POT, DELIO), les réussites sont à nuancer dans la mesure où un grand nombre de bénéficiaires n'arrive pas encore à s'assurer des revenus conséquents et stables grâce à ses activités.

Il est cependant nécessaire de préciser que les besoins à satisfaire dans les zones d'intervention du PNUD ainsi que les attentes des bénéficiaires sont élevés, rendant marginale la contribution des programmes de développement local dans les communes récipiendaires. En effet, ces programmes ne touchent tout d'abord qu'une minorité de personnes, et créent de ce fait des attentes auprès de ceux qui n'en bénéficient pas et, en raison d'une méconnaissance des missions et objectifs des programmes du PNUD, les bénéficiaires oublient qu'il s'agit de projets pilotes ou de projets d'expérimentation dont l'objectif est de susciter d'autres initiatives similaires qui permettraient au final d'obtenir des résultats plus significatifs.

Quant aux contributions du PNUD en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, au niveau local, les interventions par le biais des activités génératrices de revenus ont certes permis une autonomisation sociale des femmes mais pas encore une autonomisation économique. Au niveau national, la prise en compte des questions liées au genre a été constatée surtout dans de la désagrégation des données dans les études de l'ONDH et du HCP.

Ainsi, dans le cadre des programmes décentralisés du POS et du POT, les interventions ont permis la création de nombreux groupements et coopératives d'intérêt économique dans l'agriculture et le secteur de l'artisanat, dont certains (60% des coopératives) étaient entièrement composés de femmes. Bien que modestes sur le plan quantitatif, les activités du POS ont permis de créer entre 100 et 180 emplois dont au moins 20% ont

bénéficié aux femmes. Quant au POT, près de la moitié des 581 personnes encadrées et formées sur la gestion des plantes aromatiques et médicinales étaient des femmes, et 30% des associations accompagnées étaient des associations de femmes. Les visites sur le terrain effectuées dans les régions de l'Oriental et du sud marocain n'ont pas permis de confirmer que les femmes bénéficiaires étaient devenues autonomes sur le plan économique et financier. Cependant, il est à souligner que toutes les participantes rencontrées par l'équipe de l'ERAD ont affirmé qu'elles avaient apprécié de participer à ces activités génératrices de revenus (le nombre d'adhérentes dans les coopératives visitées augmente régulièrement) qui leur donnaient l'occasion de sortir de chez elles et de socialiser, ce qui constitue un progrès dans des sociétés encore conservatrices où la femme est peu présente dans la sphère publique.

Au niveau national, les questions liées au genre ont été prises en considération dans l'ensemble des études réalisées par l'ONDH notamment celle sur le Panel des ménages et dans les rapports sur les OMD du HCP et la formation des cadres de ce dernier (résultats réalisés en collaboration avec ONU Femmes notamment). C'est le cas également des systèmes d'information géographiques territoriaux.

En ce qui concerne la contribution du PNUD à la réduction des inégalités et de l'exclusion, la plupart des projets « institutionnels » n'ont pas été conçus pour y contribuer directement, mais ont généré des informations désagrégées pour des décideurs. Certaines interventions ont visé en particulier les jeunes.

Certains projets soutenus par le PNUD (projets avec l'ONDH, le HCP, le Cadre stratégique national de réduction de la pauvreté), de par leur caractère institutionnel, n'ont pas été conçus pour réduire directement les inégalités et l'exclusion. Ils ont néanmoins eu un impact indirect et ont permis aux décideurs de prendre des mesures

correctrices (révision de l'approche concernant l'INDH³¹, priorité donnée aux dépenses sociales dans le budget national suite aux limites identifiées au niveau des politiques sociales, et élaboration d'un plan d'action 2013-2015 pour accélérer l'atteinte des OMD 4 et 5). En effet, le nombre de pauvres et d'exclus dont le sort a changé reste marginal mais les projets ont néanmoins favorisé une prise de conscience quant à l'ampleur du problème et ont fourni les méthodes et moyens nécessaires pour y remédier. Ils ont en outre permis l'introduction d'une culture et des approches nouvelles (en termes de planification, participation, transparence, intégration de la dimension genre et environnement) qui ne manqueront pas de se développer auprès d'autres institutions et ONG.

Trois interventions ont visé spécifiquement les jeunes – « Espaces de dialogue des jeunes pour le Maroc possible », le développement de la Stratégie nationale intégrée de la jeunesse, et YES Green – avec quelques résultats sur le plan de la sensibilisation sur les OMD et le rôle potentiel des jeunes dans leur réalisation.

4.1.2 GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Effets (2007-2011) : Renforcement du système de décentralisation/déconcentration et du processus de réformes ; Renforcement de la participation civile et citoyenne et de l'exercice des droits humains.

Effet 46 (2012-2016) : 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.

4.1.2.1 Contexte national et stratégie du pays

Le Maroc est signataire des principaux outils du droit international. Le cadre politique marocain s'est caractérisé par un renouvellement du paysage démocratique et institutionnel, appuyé par de grandes réformes menées au cours de la dernière décennie. Le Maroc a inauguré des

31 Confirmée lors du discours royal de juillet 2015.

politiques innovantes en matière de gestion des affaires publiques fondées sur « la protection des services publics, des affaires locales, des libertés individuelles et collectives, sur la préservation de la sécurité et de la stabilité, la gestion du fait local et le maintien de la paix sociale »³².

De nouveaux chantiers de l'Etat ont été lancés, comme la modernisation et la rationalisation des services publics, qui s'articulent autour de la gouvernance, l'accès au droit, l'éthique, la régulation, la gestion de proximité, la reconfiguration des structures de l'Etat et notamment le processus de décentralisation-déconcentration et de régionalisation, la qualité du service public, ainsi que la participation de la société civile à la gestion publique et son implication dans le processus de décision. Le chantier de régionalisation avancée constitue une opportunité pour opérer des changements dans l'organisation de l'Etat et des Collectivités territoriales et améliorer la gouvernance du développement. Il s'agit d'un processus complexe qui va au-delà d'un simple partage de compétences entre des acteurs institutionnels aux divers niveaux territoriaux, et qui matérialise dans les faits une des manifestations fortes de la complexité territoriale contemporaine. La nouvelle Constitution de 2011 prévoit que les collectivités territoriales s'administrent librement par les conseils élus dans le respect des lois. Ces dispositions marquent une grande avancée dans le raffermissement de l'ancrage démocratique dans la gestion des affaires publiques au niveau local.

Quant à l'échelon communal, un processus profond de réforme a été finalisé dans la Charte communale de 2009, pour un élargissement de la représentativité des élus territoriaux et de la participation des citoyens à la vie publique et à la gouvernance locale, à travers notamment l'élaboration des plans de développement communaux. Convaincue du rôle central de la commune dans le développement local, la Direction générale des Collectivités locales (DGCL) l'a inscrite comme

pilier de son Plan stratégique de renforcement de la décentralisation à l'horizon 2015.

Les communes sont appelées à élaborer des plans communaux de développement (PCD) de six ans, selon une démarche participative et tenant compte de la dimension genre, dont l'un des objectifs est de les ériger en véritables acteurs du développement, capables de jouer un rôle de coordination de l'ensemble des activités sur leur territoire. Pour accompagner ce processus, la DGCL, avec l'appui de partenaires au développement, a élaboré un « guide d'élaboration des plans communaux de développement » et un « manuel de procédures » qui formalisent la démarche et obligent l'ensemble des communes au niveau national à y souscrire.

4.1.2.2 Stratégie et programmes du PNUD

Le PNUD proposait, dans le cadre du **Programme de pays (2007-2011)**, de poursuivre son appui au processus de décentralisation et de déconcentration à travers la diffusion et l'institutionnalisation de l'approche Agenda 21, au niveau national. Un autre élément de renforcement de l'approche régionale a été le programme Art Gold du PNUD qui a facilité le marketing et la promotion des régions auprès de partenaires en Europe, grâce à une coopération décentralisée visant le développement accéléré de régions démunies à travers l'investissement et la création d'emplois. Le programme proposé s'inscrivait en complément du programme de réformes du gouvernement sur un certain nombre de questions centrales pour la gouvernance démocratique. Dans ce contexte, le PNUD entendait continuer à appuyer la décentralisation de la Cour des comptes et le renforcement du Parlement dans son rôle de contrôle et ce, à travers son réseau d'expertise nationale et internationale. Il se proposait de continuer d'œuvrer à la défense et à la protection des droits, y compris ceux des femmes, à la lumière des dispositions du nouveau Code de la famille.

32 Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI devant les responsables des régions, wilayas, préfectures et provinces du Royaume, cadres de l'administration et représentants des citoyens, le 12 octobre 1999, <http://www.maroc.ma/fr/discours-royaux/discours-de-sa-majest%C3%A9-le-roi-mohammed-vi-devant-les-responsables-des-r%C3%A9gions>

Dans le cadre du **Programme de pays (2012-2016)**, le PNUD se proposait de contribuer au renforcement des systèmes de gestion des connaissances pour la généralisation de la planification locale stratégique en se focalisant sur l'inclusion des jeunes, l'égalité des chances et la création d'emplois à forte valeur ajoutée, notamment dans les zones les plus vulnérables et ce, en s'appuyant sur ses expériences passées. Il comptait également capitaliser son expérience en matière de modernisation des administrations publiques en agissant notamment au niveau décentralisé en mettant en place des systèmes d'information communaux et en appuyant l'accès à l'E-gouvernement. Il se proposait également de contribuer aux efforts de transparence et de lutte contre la corruption à travers une stratégie ciblée de plaidoyer et de développement des capacités.

De même que pour l'effet précédent, les projets contribuant à cet effet peuvent être classés en deux groupes, l'un œuvrant au niveau national et l'autre au niveau local. Au niveau national, il s'agit surtout de projets de renforcement de capacités des administrations publiques et de projets relatifs à la promotion des droits humains. Le projet *Harmonisation et évaluation des politiques publiques (HEPP)* a pour objectif d'élaborer une vision partagée et consensuelle sur la mise en cohérence des politiques publiques. Le projet *Carte de développement : système d'information géographique* visait l'élaboration d'une cartographie des projets de développement financés par l'aide publique au développement (APD) via un système d'information géographique (SIG). Le Programme conjoint pour la contribution du Système des Nations unies (SNU) à *l'Accélération de la réduction de la mortalité maternelle et infantile au Maroc* visait à renforcer les capacités du ministère de la Santé en matière de coordination de l'aide, le système de suivi et d'évaluation du plan d'action national, les capacités en matière de normalisation et d'optimisation des services délivrés, et à mobiliser les acteurs sociaux pour la communication et le plaidoyer. L'appui à la *Modernisation de l'Etat Civil I et II* a comporté deux phases qui ont mis l'accent sur la reprise de l'historique et la saisie informatique

des actes d'état-civil, l'offre de nouveaux services aux citoyens, et le développement des capacités. *L'Amélioration de l'accueil des usagers dans les services publics* consiste à expérimenter une méthodologie d'amélioration de l'accueil des usagers pour certains services publics situés dans des territoires ruraux et urbains, en effectuant un audit des services offerts et une enquête de perception auprès des usagers. Un projet récent, *l'Accompagnement du ministère du Tourisme pour la mise en œuvre du nouveau système de classement des établissements d'hébergement touristique (EHT) au Maroc*, vise à renforcer les capacités du ministère du Tourisme, ainsi que celles des auditeurs sur les questions liées au classement des établissements d'hébergement touristique et leur alignement sur les standards internationaux. Le projet *Appui à la DIDH* vise à soutenir l'intégration des droits de l'Homme dans les politiques publiques au Maroc en accompagnant la Délégation interministérielle aux droits de l'Homme (DIDH) dans son rôle de coordination pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'Examen périodique universel (EPU), et de mieux outiller et préparer la DIDH à développer le mécanisme de suivi de la mise en œuvre de ces recommandations. Le projet *Appui à la mise en œuvre du Plan national de lutte contre la corruption (PNLCC)* était une assistance préparatoire de quelques mois qui a soutenu le ministère de la Modernisation du Secteur public dans l'opérationnalisation du PNLCC (2011-2012) pour permettre au Maroc de respecter ses engagements vis-à-vis de la Convention des Nations unies contre la corruption.

Au niveau local, les interventions du PNUD ont comporté six programmes phares qui ont démarré vers 2006 et ont fait l'objet de plusieurs phases. Trois de ces programmes, le **POS**, le **POT**, et le **DELIO** sont décrits dans la section 4.1.1.2. *Le Programme d'accompagnement des villes de la Province d'El Hajeb dans la mise en place d'Agendas 21 Locaux*, s'est déroulé entre juillet 2006 et décembre 2008, et visait à accompagner les collectivités locales et les acteurs locaux de la Province d'El Hajeb dans la mise en œuvre et la conduite de leur propre Agenda 21 local. Le Programme *Appui aux réseaux thématiques et territoriaux*

pour la gouvernance et le développement local (Art Gold), a constitué l'une des principales initiatives d'appui international à la décentralisation marocaine. La composante marocaine a porté sur la décentralisation technique et administrative, les services de proximité durables et de qualité, le développement économique local, la protection de l'environnement et le renforcement du rôle des femmes comme partie intégrante de l'axe transversal genre dans tous les processus mentionnés. Un nouveau projet, *Appui à la gouvernance locale dans la perspective de la régionalisation avancée (AGORA)*, vise à accompagner le chantier de la régionalisation avancée. Deux nouveaux projets de développement du territoire, le programme *d'accompagnement pour la valorisation durable des ksour et kasbah du Maroc*, et celui du *développement territorial intégré et durable dans la province de Sidi Ifni* ne sont pas encore mis en œuvre.

Le programme Art Gold, les projets Agenda 21 El Hajeb et Province du sud, ou encore le projet AGORA, ont entièrement été dédiés à promouvoir une gouvernance démocratique au niveau décentralisé. D'autres projets/programmes, bien que conçus initialement pour promouvoir le développement humain durable et contribuer à la réduction de la pauvreté, ont néanmoins apporté une contribution substantielle en matière de gouvernance locale (POS, POT et DELIO). Une troisième catégorie de projets inscrits au niveau de l'effet « Environnement », tels le programme africain en matière d'adaptation (AAP) ou encore le projet Intégration des aspects de l'environnement mondial dans les processus de planification stratégique locale (CB2), se sont articulés autour du renforcement des capacités des acteurs institutionnels, des collectivités territoriales et de la société civile, pour l'intégration des enjeux environnementaux dans le processus de planification stratégique.

Un dernier projet transversal, *Appui à la Réalisation du PAC*, vise à renforcer le partenariat entre le MAEC et le PNUD autour de deux axes de coopération : le renforcement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats, de suivi et d'évaluation et de communication, et

la promotion de la participation du Maroc dans des réseaux internationaux de la coopération et du développement.

4.1.2.3 Efficacité de la contribution du PNUD

Au niveau national, au cours de la période sous revue, le PNUD a contribué au renforcement des capacités de certaines institutions, grâce à des activités de formation, de sensibilisation et de plaidoyer, ainsi qu'à des études, à des visites d'échange d'expériences et de bonnes pratiques, à la mise en œuvre de projets de démonstration, à la création de structures de gestion, à l'adoption d'outils règlementaires (lois) et à la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation axés sur les résultats. Un début de mise en pratique des outils et des savoirs acquis grâce aux projets et l'instauration d'un climat de dialogue et de collaboration entre les différents acteurs sont également à souligner.

En effet, la contribution du PNUD en matière de renforcement de capacité sa été particulièrement efficace dans le cadre du projet relatif à l'Etat civil qui a permis de préparer des formateurs qui ont par la suite assuré le développement des capacités de 12 000 agents du ministère de l'Intérieur et de cadres de la DGCL. Les capacités des cadres du ministère de la Fonction publique et la modernisation de l'Administration ont été renforcées dans le cadre du projet Amélioration de l'accueil des usagers dans les services publics – par exemple huit documents tels qu'une Charte des services publics et un kit de formation ont été produits. La charte et le référentiel relatifs à l'accueil des usagers des services publics ont été testés au niveau des sites pilotes sélectionnés (un hôpital, un arrondissement, la conservation foncière et un tribunal). Cependant, sur le plan concret, les usagers n'ont pas encore vraiment ressenti de changements.

Les équipes de la DIDH, qui ont bénéficiées d'un appui conjoint de plusieurs agences, ont vu également leurs compétences se renforcer progressivement en matière d'établissement de rapports. Ainsi, elles ont pu préparer en 2012 le rapport de la revue périodique universelle pour le Conseil des droits de l'Homme dans le cadre

d'une consultation regroupant près de 400 représentants d'organisations de la société civile, de syndicats, de médias, d'universités et d'institutions gouvernementales et nationales à travers le pays. Il s'agit là d'une nouvelle d'approche participative et inclusive dans la préparation des rapports, en coordination étroite avec les différents départements ministériels. Dans le domaine de la santé, grâce à l'appui du PNUD, les capacités au niveau institutionnel des instituts de formation des carrières de santé et celles de l'Institut national d'Administration sanitaire (INAS) ont été renforcées, des audits confidentiels ont été menés et le système de suivi et d'évaluation du ministère en charge de la santé a été renforcé.

Un début de mise en pratique des outils et des savoirs acquis grâce aux projets est constaté dans le projet Plan national de lutte contre la corruption avec le ministère de la Modernisation du secteur public. Ce projet a renforcé l'expertise nationale grâce aux formations sur l'application de la Convention des Nations unies contre la corruption et a permis au Maroc d'élaborer et de soumettre en 2011 le rapport intitulé Mécanisme d'examen de mise en œuvre de la Convention des Nations unies contre la corruption, rapport des experts marocains. La carte des projets de développement financés par l'aide publique au développement est un autre outil qui a été mis en œuvre et qui permet par exemple de visualiser le nombre de projets dans le pays et le montant décaissé par bailleur et par région³³. Dans le domaine du tourisme, suite aux formations dispensées, les auditeurs (10 sont certifiés depuis mars 2015) sont aujourd'hui aptes à contrôler et à évaluer la qualité des différents types d'EHT et sont en mesure de leur proposer des pistes d'amélioration pour leurs produits.

Quant à l'appui à l'état civil, la première phase a permis la saisie de 4,7 millions d'actes au niveau du Grand-Casablanca, la création d'une plateforme technique et l'équipement d'un centre de contrôle régional. L'identité visuelle des bureaux

de l'état-civil a également été modernisée, le centre de communication et de publication de la DGCL a été soutenu et la liaison du Système d'information communale (SIC) au niveau central a été développée. Cependant, le système en ligne, testé par l'équipe d'évaluation, a révélé qu'il n'était pas encore complètement opérationnel.

Le PNUD a contribué par son plaidoyer et ses projets au renforcement de l'arsenal réglementaire existant. Ainsi, dans le cadre du projet Harmonisation et évaluation des politiques publiques, deux décrets ont été adoptés, permettant au ministère des Affaires générales et de la Gouvernance (MAGG) de renforcer son rôle dans l'harmonisation et le suivi de la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans les domaines de la gouvernance, des affaires économiques, de la concurrence et des prix. C'est également le cas du projet sur les EHT qui a contribué à introduire le principe d'audit mystère au niveau de la loi n°80-14 adoptée en 2015 par le Parlement.

Le dialogue et la concertation favorisés par le PNUD ont eu pour résultats une prise de conscience des représentants des départements ministériels³⁴ de l'impératif de coordination et de convergence des politiques publiques en général et celles de la protection sociale en particulier au niveau des différents départements ministériels, le renforcement de la position du MAGG en tant que département transversal chargé de la coordination et la bonne gouvernance des politiques publiques, la mise en place d'une structure de coordination des politiques publiques dans le domaine social, l'élaboration d'études et de rapports sur la convergence de ces politiques et des actions de renforcement de capacités.

Au niveau local, les capacités institutionnelles ont également été renforcées en matière d'élaboration de plans stratégiques de développement local mais également en matière de coordination de la coopération décentralisée. Les capa-

33 <https://sig-cdm.finances.gov.ma>

34 Dans le cadre d'ateliers organisés le 12 février et le 17 mars 2015 en présence de 32 départements ministériels.

cités des acteurs locaux se sont enrichies autour de thèmes innovants ayant trait à l'approche participative, au genre, à la gestion axée sur les résultats, à l'intégration des enjeux environnementaux dans la planification locale, etc. permettant ainsi la création d'une expertise locale et une meilleure connaissance du développement territorial. Le renforcement des capacités du tissu associatif en fait aujourd'hui un partenaire incontournable des collectivités territoriales.

De nombreux exemples de capacités institutionnelles renforcées peuvent être cités. L'appui du PNUD à la DGCL via le programme Art Gold a suscité une réflexion au sein de la DGCL qui s'est traduite par un consensus en faveur de la création d'une instance nationale de coordination de la coopération décentralisée permettant de promouvoir l'action internationale des collectivités locales marocaines.

A travers l'accompagnement de 140 collectivités territoriales majoritairement rurales pour l'élaboration de leur PCD³⁵ et d'un plan provincial de développement (province de Tata), le PNUD a enrichi les démarches de planification stratégique proposées par la DGCL qui sont transcrites dans le guide officiel d'élaboration des plans communaux. Ces différentes démarches et approches méthodologiques³⁶ ont été développées, testées sur le terrain et adoptées par les acteurs et ont fait l'objet de guides méthodologiques qui ont été diffusés ou sont en cours de diffusion au niveau national.

En plus des mesures spécifiques à caractère horizontal en matière de renforcement des capacités, des projets pilotes identifiés dans le cadre des PCD ont été appuyés financièrement et techniquement par les programmes du PNUD (POS, POT, DELIO, Art Gold...). Outre l'expérimentation de nouvelles approches, ces projets de développement

territorial ont également été l'occasion d'orienter les acteurs territoriaux sur de nouvelles thématiques méconnues des collectivités territoriales telles que la gestion de l'environnement global (la préservation de la biodiversité, la lutte contre la désertification et la dégradation des terres, la lutte contre les risques et le changement climatique, la préservation et la valorisation du patrimoine culturel, l'intégration du genre, l'agroécologie, l'écotourisme, la gestion intégrée des ressources en eau, ainsi que la valorisation des produits de terroir par la mise en place de filières porteuses telles que les plantes aromatiques et médicinales, les dattes, l'huile d'olive, et l'écotourisme). Cependant, à ce stade de réalisation des projets, ces nouvelles thématiques n'ont pas encore été intégrées dans les politiques sectorielles afin d'être généralisées.

Quant aux acteurs locaux, les partenaires des programmes du PNUD ont pu bénéficier d'une multitude de formations autour de thèmes divers et assez innovants: décentralisation et coopération décentralisée (Art Gold), approche participative, approche territoriale, genre, cohésion sociale, planification stratégique participative, plaidoyer, communication pour le développement (POS, POT, DELIO), gestion de projets, responsabilisation/redevabilité, formations sur la gestion axée sur les résultats (GAR), formation en matière de suivi-évaluation, formation sur les méthodes et outils d'intégration des changements climatiques dans les PCD (POT, AAP), formation sur les méthodes et outils d'intégration des enjeux environnementaux globaux dans les PCD (CB2), ainsi que des formations thématiques sur la gestion des ressources hydriques, en agroécologie, sur la valorisation des produits de terroirs, en écotourisme, etc.. Les principaux bénéficiaires de ces formations sont les élus locaux, les secrétaires généraux des communes, les membres des équipes techniques communales mais également les représentants de la société civile.

35 Le PCD est défini par la « Charte communale » comme étant un document de portée stratégique fondé sur une démarche participative et un processus de réflexion dont l'objet consiste à établir « un modèle de commune souhaité pour le futur ».

36 Il s'agit de la démarche de planification stratégique basée sur les droits humains et sensible au genre (POS, POT, DELIO, ART GOLD,...), de la démarche d'intégration de l'adaptation au changement climatique, de la démarche d'intégration des enjeux environnementaux globaux (AAP, CB2).

Une attention particulière a été accordée par le PNUD au renforcement du tissu associatif marocain par le biais de la mise en réseau, la formation, l'apprentissage par l'action, le montage et la réalisation de projets et la participation à des plateformes de concertation au niveau national et international. Le POT a par exemple accompagné environ 26 associations de développement local. Le POS a, quant à lui, engagé plusieurs actions de renforcement des capacités en faveur des ONG et coopératives de la région de Guelmim Es-Semara qui ont débouché sur des réseaux locaux, un réseau des femmes élues (au statut d'association), le Cluster Oasis Sud et l'Association touristique des Oasis du Sud (ASTOS). Le programme Art Gold a également consenti des efforts importants dans ce sens et a apporté un appui conséquent à environ 70 associations locales des régions de Tanger-Tétouan et de l'Oriental.

Grâce aux actions de renforcement des capacités des associations, ces associations sont maintenant reconnues en tant que partenaires incontournables des collectivités territoriales. Les élus locaux ont pris conscience de l'importance de les impliquer dans le processus de planification stratégique et dans la mise en œuvre des actions de développement territorial.

Les actions de formation ont revêtu un caractère innovant, incluant la préparation de formateurs de travailleurs sociaux dans la région de l'Oriental (programme ART GOLD) pour la création d'un pôle d'excellence dans le domaine du travail social et le renforcement des compétences des intervenants dans les métiers du travail social. C'est une réponse aux lignes directrices, notamment celles portant sur « l'appui aux processus locaux de mise en place de l'INDH à travers la formation de travailleurs sociaux ». Trente-quatre cadres de différentes appartenances institutionnelles et associatives ont bénéficié de cette formation réalisée avec la collaboration de partenaires locaux,

nationaux et internationaux. Ce projet a également contribué à l'ouverture de l'Université sur son environnement, notamment en matière de développement social. La formation d'évaluateurs sur l'évaluation par les pairs³⁷ constitue une autre initiative innovante du programme Art Gold. Enfin, en appui à la Stratégie nationale de renforcement des capacités des collectivités, lancée par la DGCL en juin 2010, le programme Art Gold, la Direction de la formation des cadres et agents territoriaux (DFCAT), l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Rabat, et l'Association TARGA Aide ont lancé ensemble le premier cycle de préparation de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée qui a concerné 32 cadres aux niveaux national et local. La deuxième édition a démarré en septembre 2011 et a été destinée à 30 secrétaires généraux de communes urbaines et rurales de 13 régions du Maroc, et a touché majoritairement des femmes. Ainsi, le Programme Art Gold Maroc a depuis fait bénéficier de ce cycle de formation en 6 modules, une soixantaine de cadres des administrations et institutions, communales, provinciales et régionales, et des membres des Groupes thématiques provinciaux (GTP) et régionaux (GTR). L'intérêt de cette formation est qu'elle a reposé sur une approche basée sur des données de référence, impliquant l'intervention d'experts et de praticiens, notamment des représentants du ministère de l'Intérieur marocain et les coopérations italienne, espagnole, française et belge, ainsi que des représentants du tissu associatif.

Les différents projets/programmes du PNUD au niveau territorial (POS, POT, DELIO, Art Gold) ont été l'occasion pour les acteurs d'expérimenter et de combiner plusieurs approches adaptées au contexte et aux réalités locales : approche participative, approche territoriale, approche intégrée, axée sur la mise en synergie des acteurs, sur la construction d'une vision partagée du développement des territoires, sur la recherche de

37 Le groupe des pairs ainsi constitué est chargé de définir des critères pour l'élaboration des indicateurs d'évaluation de la qualité du contenu des PCD, du processus de planification et de mise en convergence entre les différents systèmes communaux, puis procède à l'élaboration des rapports d'évaluation qui serviront de référence pour toute révision et orientation.

convergence, sur la mise en place de partenariats opérants, et sur l'optimisation et la mutualisation des moyens. En plus d'un objectif de formation, cet apprentissage par l'action a conduit à une réelle appropriation et à l'ouverture sur de nouveaux outils et de nouvelles modalités d'intervention. On peut citer à ce titre qu'un certain nombre de communes sont allées très loin dans ces processus et ont pu les intégrer dans le cadre de l'élaboration ou de l'actualisation de leur PCD.

En outre, les connaissances en termes de développement territorial durable ont été améliorées et une expertise locale s'est développée. En effet, grâce à son appui, le PNUD a indéniablement contribué au développement d'une vision partagée du développement durable du territoire, en permettant aux acteurs de mieux se connaître (analyse et cartographie des acteurs), et de mieux connaître leur territoire, en particulier à travers la réalisation d'études approfondies (une étude de faisabilité en vue de parfaire les approches, des études techniques afin de disposer d'éléments de mise en œuvre opérants, des audits et des évaluations qui ont permis d'affiner les approches en termes de projet et de mesurer les résultats obtenus et des études prospectives afin de se doter d'une vision à long terme). Bien qu'elles demandent du temps et des ressources considérables, ces études se sont révélées être d'une grande utilité, en permettant une forte mobilisation et un solide engagement des acteurs.

Grâce aux différents programmes qu'il appuie, le PNUD a développé une riche expérience (documentation importante) et expertise sur la question des oasis (création du réseau pour le développement durable des oasis au Maroc), notamment en

matière de vulnérabilité et d'adaptation au changement climatique avec la promotion d'une agriculture résiliente, la gestion rationnelle et durable des ressources hydriques, en particulier dans le cadre de l'agriculture, l'introduction de cultures alternatives très peu exigeantes en eau, la gestion durable des palmeraies, la promotion de l'utilisation des énergies renouvelables, la valorisation des produits de terroirs, l'appui à la mise en place de systèmes de suivi & évaluation de l'état des ressources naturelles oasiennes et des actions de gestion de ces ressources. Plus de 50% des actions entreprises (environ 650) dans le cadre du POS, concernent directement la sauvegarde des ressources naturelles des palmeraies et la conservation du patrimoine culturel. Il persiste toutefois un aspect sur lequel le PNUD n'a pas pu réaliser d'avancées significatives, celui de l'amendement des textes juridiques et réglementaires pour une gestion durable des zones oasiennes et désertiques. L'évaluation du POS, recommande dans ce sens une large campagne de plaidoyer et de sensibilisation pour convaincre de la nécessité de cet amendement.

Un autre résultat de l'appui du PNUD est la mise en réseau des acteurs locaux clés. A l'instar de ce qui s'est fait au niveau des oasis, le PNUD a, en général, apporté une réelle valeur ajoutée en promouvant la coordination, la convergence et la mise en réseau des acteurs clés dans les projets qu'il a appuyé pour accompagner le processus de régionalisation et de décentralisation. Il s'est donc attaché à favoriser l'interaction entre les acteurs à travers notamment la mise en place de plateformes multi-acteurs (services déconcentrés de l'Etat, collectivités territoriales, ONG, représentants du secteur privé, etc.) et multi-niveaux (régional, provincial, communal). Les expériences²⁸ sont multiples et

38 Le Réseau des villes stratégiques créé dans la perspective de renforcer la cohésion territoriale et valoriser les diversités culturelles et économiques des villes, regroupe 8 communes urbaines de la région Tanger-Tétouan; les *plateformes de coordination de la coopération internationale et décentralisée et de la planification stratégique locale* telles que la *Maison du développement de Tanger-Tétouan*, qui a pour vocation d'être un espace de coordination de la coopération internationale et décentralisée, un espace de formation, ainsi qu'un lieu d'information et d'échange ; les *Groupes de travail régionaux* ou encore les *Groupes de travail provinciaux* en charge de la planification stratégique participative dans leur territoire, à l'instar des Comités provinciaux de l'INDH ; les *Groupes de travail régionaux sur les enjeux environnementaux transversaux* (GREET) mis en place à titre pilote au niveau de trois régions regroupent les acteurs de la planification et ceux en charge de l'environnement; la *Fondation de la Région de l'Oriental pour la coopération décentralisée* (FROCOD), dotée d'un statut d'association qui appuie les collectivités territoriales (préfecture/provinces, communes urbaines et rurales) désireuses de s'ouvrir sur leurs homologues du nord et du sud.

chacune est unique, innovante et à fort impact. Une réflexion est en cours au niveau des décideurs concernés pour leur généralisation.

L'approche intercommunale étant d'un apport fondamental pour la décentralisation et le nombre d'intercommunalités à travers le pays encore limité, le PNUD s'est donc attaché à promouvoir ce type de regroupement de communes dans différents secteurs tels que la gestion des ressources hydriques (POS), la gestion des déchets (POT), ou encore la gestion et la valorisation d'une aire protégée : le parc naturel de Bouhachem (Art Gold).

Un autre axe de l'intervention du PNUD a été le renforcement de l'implication des marocains résidents à l'étranger (MRE) dans le développement local et qui jusque-là n'y contribuaient que de façon informelle, ponctuelle et souvent non structurée. Le PNUD a ainsi lancé une initiative dans ce sens en appuyant appuie la création d'une base de données et d'un répertoire des MRE de la région de Guelmim-Esmara et leur mise en réseau à travers un site web. Cependant, les quelques résultats atteints ne sont pas à la hauteur de l'objectif fixé au départ à savoir une réelle implication des MRE au développement territorial durable.

Le soutien du PNUD a eu pour résultat une amélioration des capacités de communication, de capitalisation et de gestion des connaissances. L'examen des documents de projets révèle que pour l'ensemble des projets, un produit est consacré aux aspects liés à la communication, à la capitalisation et à la gestion des connaissances. La plupart des projets dispose d'une stratégie et d'un plan de communication élaborés avec l'appui d'experts en la matière. Toutes sortes d'outils de communication sont développés (brochures, dépliants, films documentaires Podcast, site Web,

bulletins d'information, etc.), et la majorité des projets a produit et édité des documents de qualité³⁹. Malheureusement, dans de nombreux cas, la diffusion de ces outils/guides reste insuffisante. Ils sont distribués dans le meilleur des cas aux partenaires concernés mais sortent rarement du ministère qui pilote le projet. Il est à noter que des efforts ont été réalisés, en encourageant par exemple des échanges d'expériences entre le POS, le POT, Délia et ART GOLD. De plus, les expériences développées par ces projets et par d'autres sont riches en enseignements et bonnes pratiques, et pourraient être transférés à d'autres secteurs du pays voire à d'autres pays du sud.

Au niveau local, la plupart des actions en matière de genre ont été menées en partenariat avec ONU Femmes. Dans la majorité des sites d'intervention des projets, la participation des femmes n'était pas chose aisée en raison d'une société cloisonnée et conservatrice ou la gente féminine n'est généralement pas associée aux prises de décisions communautaires. Au niveau national, la question du genre n'a pas été prise en considération de la même manière par tous les projets.

Le programme Art Gold a intégré de manière transversale l'approche genre dans tout le processus de développement local et un peu plus de 50 femmes (sur 420 membres) ont pu participer aux travaux des groupes de travail régionaux et provinciaux. Par ailleurs, tout projet financé par le programme au niveau local a été identifié, formulé et mis en œuvre en respectant l'égalité entre les hommes et les femmes et en intégrant une composante de renforcement des capacités des femmes. Le taux des femmes porteuses de projets au niveau de la mise en œuvre des PCD a dépassé les 60%. L'appui s'est concentré sur les associations et coopératives féminines intervenant dans les activités de production et de valorisation des

39 Par exemple, un guide de systématisation de l'expérience d'appui aux communes urbaines de plus de 35 000 habitants dans le processus d'élaboration des PCD publié en arabe et en français en 300 exemplaires, un guide sur l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans la planification locale et un guide méthodologique pour l'intégration de l'environnement en matière de planification stratégique à l'usage des cadres communaux produits à plus de 1500 exemplaires, et un guide pour l'intégration de la riposte au VIH dans la planification locale élaboré en français et en arabe.

produits des terroirs et des plantes aromatiques et médicinales. Les capacités des ONG ont été renforcées en matière d'intégration du genre dans leurs projets. La majorité des projets/programmes ont appuyé la mise en place d'activités génératrices de revenus, le plus souvent via des projets portés par des associations féminines.

Le PNUD a également contribué à l'opérationnalisation de 38 commissions communales sur la parité et l'égalité des chances dans 37 communes rurales et une commune urbaine. Ces communes disposent d'un plan d'action pour l'égalité des chances. Suite à des formations et des actions de sensibilisation en 2009 dans 4 communes, 12 femmes ont été élues et un réseau de 80 femmes élues a été créé.

Enfin, et en partenariat avec l'Association des femmes divorcées et veuves de Sidi Ifni, environ 70 femmes ont été sensibilisées sur la question de la violence physique, économique et institutionnelle envers les femmes et les filles.

En ce qui concerne les projets au niveau national, certains n'ont pas incorporé une dimension hommes-femmes notable (par exemple, l'appui à la modernisation de l'état civil, l'accueil dans les services publics ou la lutte contre la corruption). D'autres prennent en compte des questions comme le nombre de femmes et d'hommes ciblés par les interventions, ou incorporent des activités liées aux questions genre. Ainsi, le projet Appui à la DIDH, programme conjoint avec d'autres agences du SNU, inclut dans ses activités la « formation des différents intervenants institutionnels en matière d'intégration des droits des femmes et d'égalité de genre dans le processus de réformes juridiques et institutionnelles » et a introduit des indicateurs désagrégés par sexe dans son plan de travail de 2014. Le nombre de femmes dans les formations et ateliers de renforcement des capacités dans le cadre des projets avec le MAGG et la DIDH avoisinent désormais les 50%. Généralement, de par leur nature et leur approche, les projets au niveau national n'ont pas apporté de contributions significatives ou directes à la réduction des inégalités hommes-femmes.

Au niveau local, les projets de gouvernance démocratique ont tenté de contribuer à la réduction des inégalités et de l'exclusion. Les projets au niveau central n'ont pas eu d'impact direct sur ces questions.

Au niveau local, les projets de développement territorial contribuent à la réduction de l'exclusion, notamment à travers l'appui aux activités génératrices de revenus au profit particulièrement des femmes dans les zones vulnérables telles que les oasis. Les projets au niveau national ont été conçus pour servir les personnes les plus pauvres ou les plus vulnérables indirectement, en améliorant la gouvernance de manière générale, qui, à son tour, profite également à ces populations vulnérables. Néanmoins, la plupart des résultats ne sont pas (encore) ressentis au niveau des citoyens.

4.1.3 L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Effet (2007-2011) : Les institutions nationales et locales sont dotées de capacités pour intégrer les conventions internationales de développement durable dans les politiques et plans d'action nationaux et décentralisés, avec une attention particulière au genre et aux populations vulnérables.

Effet (2012-2016) : Les prescriptions de la « Charte nationale de l'environnement pour un développement durable » sont mises en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement et de changements climatiques.

4.1.3.1 Contexte national et stratégie du pays

Au cours de ces dernières décennies, la croissance urbaine et le développement des secteurs socio-économiques vitaux tels que l'agriculture, l'industrie, la pêche, les infrastructures et le tourisme, ont eu des répercussions négatives sur la qualité de l'environnement et du cadre de vie des populations marocaines.

En effet, les écosystèmes des forêts du Moyen Atlas ont été sévèrement dégradés par le

surpâturage non contrôlé, la surexploitation du bois de chauffe et du bois d'œuvre et par la déforestation pour la conversion à l'agriculture, aggravant ainsi la pauvreté qui caractérise ces régions. De même, les anciens pâturages des plaines et des moyennes altitudes ont été épuisés par le surpâturage ou le labour, les nappes aquifères sont en voie de tarissement, la dégradation des sols augmente et les habitats de la faune sauvage sont détruits en raison d'une sédentarisation incontrôlée et chaotique, du développement d'une agriculture intensive ainsi que de l'élevage fixe. Les oasis ont également connu durant les deux dernières décennies une phase de dégradation avancée.

Le coût annuel de la dégradation de l'environnement a été estimé à 4% du PIB⁴⁰ et a des impacts conséquents sur le développement socio-économique du pays et notamment sur les populations et les zones les plus fragiles.

En 2009, le Maroc a élaboré, dans le cadre d'un large processus de consultations nationales et régionales, sa Charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD) qui vise à mieux incorporer les considérations environnementales dans les politiques et les programmes des départements ministériels, des opérateurs publics et privés et des collectivités locales.

Au Maroc, le domaine de l'environnement relève d'une multitude de départements ministériels et d'établissements publics, semi-publics et privés. Cette diversité des responsabilités présente à la fois des avantages car elle permet une certaine spécialisation sectorielle et des inconvénients car elle se caractérise par une dispersion des efforts ayant pour conséquence un manque d'harmonie et de concertation dans la prise de décision.

Sur le plan des engagements internationaux, le Maroc a ratifié la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques en 1995 et le Protocole de Kyoto en 2002, et a mis en place son Autorité nationale désignée (AND) dans le cadre du Mécanisme de développement propre (MDP) cette même année. En 2001, le pays a organisé la Conférence des parties (COP 7) de la convention sur les changements climatiques à Marrakech. Il a soumis au Secrétariat de la convention sa communication nationale initiale et sa seconde communication en 2001 et 2009 respectivement, la troisième communication nationale devant être soumise très prochainement. Le Plan national de lutte contre le réchauffement climatique (PNLRC), fixant les premiers objectifs de réduction des gaz à effet de serre dans les secteurs de l'énergie et de l'industrie a été adopté en 2009 et a été présenté à la COP 15 de Copenhague. Dans le cadre du MDP, un portefeuille d'une soixantaine de projets à différents stades de développement a été élaboré.

En dépit d'avancées notables, l'arsenal juridique environnemental national demeure encore incomplet et la mise en œuvre des lois environnementales est tributaire de l'élaboration de textes d'application qui exigent des délais considérables pour leur adoption et publication.

Sur le plan énergétique, la dépendance du Maroc vis-à-vis des importations d'énergies commerciales conventionnelles et de l'utilisation des énergies traditionnelles (bois de feu), notamment en milieu rural, reste très élevée (plus de 90%⁴¹). Le recours massif et non maîtrisé au bois de feu est responsable d'une régression du patrimoine forestier estimée à quelques 30 000 hectares par an. La stratégie énergétique marocaine porte sur cinq axes principaux, à savoir : l'optimisation du

40 Propos de la ministre déléguée auprès du ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, chargée de l'environnement, Madame Hakima El Haite, lors d'une réunion axée sur l'examen des problématiques environnementales locales, organisée à Fès en avril 2015.

41 91% en 2012 selon <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/EG.IMP.CON.S.ZSet> 96% en 2012 selon le gouvernement du Royaume du Maroc, ministère de l'Économie et des finances, direction des Études et des Prévisions financières, 'Quel positionnement régional pour le Maroc en matière de compétitivité énergétique', <http://www.finances.gov.ma/Docs/2015/DEPF/Comp%C3%A9titivit%C3%A9%20%C3%A9nerg%C3%A9tique.pdf>, sans date.

bouquet énergétique dans le secteur de l'électricité, l'accélération du développement des énergies renouvelables, particulièrement les énergies éolienne, solaire et hydraulique, la priorisation nationale de l'efficacité énergétique, la promotion des investissements de capitaux étrangers dans le pétrole et le gaz en amont, et la promotion d'une intégration régionale plus poussée. Compte tenu des conditions très favorables dont jouit le Maroc en matière d'énergie éolienne (600 MW installés et 1000 MW en projet) et d'énergie solaire (5 centrales construites et un premier projet de commercialisation d'énergie solaire concentrée lancé à Ouarzazate), ainsi que sur le plan hydraulique, les énergies renouvelables devraient représenter 42% de la capacité installée, d'ici 2020.

Parallèlement, il a été procédé à la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel qui a pour objectifs de mettre en œuvre des normes d'efficacité énergétique plus strictes, de permettre à l'industrie privée d'alimenter le réseau (à haute tension au départ), de jeter les bases d'une autorité de régulation du secteur de l'électricité et du gaz, et de soutenir les programmes d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables. Par ailleurs, le gouvernement marocain a décidé en 2013 de n'indexer que partiellement les prix des produits pétroliers liquides de manière à réduire le coût des subventions accordées par la Caisse de compensation.

Il est à noter que les efforts du Maroc en matière de protection de l'environnement ont été reconnus par l'Index de performance en matière de changement climatique qui a placé le pays en 15^{ème} position⁴² à l'échelle mondiale en 2014, soit un gain de 13 places depuis l'année 2010.

4.1.3.2 Stratégie et programmes du PNUD

Au cours de la **période 2007-2011**, la stratégie du PNUD visait à appuyer l'élaboration d'une

politique de promotion des énergies renouvelables à travers la mise en œuvre d'un vaste programme visant l'intégration des considérations énergétiques dans trois secteurs clés de la politique de développement du Maroc : la santé, l'hôtellerie et les logements collectifs. Dans le domaine du changement climatique, l'assistance du PNUD/FEM devait permettre d'améliorer et de renforcer l'opérationnalisation effective du Mécanisme de développement propre (MDP) aussi bien au niveau national que régional par le biais de l'élaboration d'un portefeuille de projets MDP, en partenariat avec le secteur privé. Par ailleurs, un programme d'adaptation au changement climatique devait être élaboré avec l'appui du FEM. Dans le domaine de la gestion des ressources naturelles, les principales actions devaient permettre d'appuyer la mise en œuvre de la Stratégie nationale de développement et d'aménagement des oasis au Maroc, selon une démarche locale de type « pays », axée sur la mobilisation et le regroupement de tous les acteurs du développement autour d'objectifs définis en commun. L'appui du PNUD devait permettre de renforcer les capacités des communautés pour une restauration et une gestion participative et intégrée de l'écosystème forestier dans la région du Moyen Atlas⁴³.

Au cours de la **période 2012-2016**, le PNUD s'est proposé d'appuyer la mise en œuvre de stratégies nationales et territoriales de développement durable à faible teneur en carbone, résilientes au changement climatique et aux catastrophes naturelles et créatrices d'emplois. Le PNUD devait plus particulièrement appuyer l'opérationnalisation de la Charte nationale de l'environnement et de développement durable. En s'inscrivant dans le processus de décentralisation, le PNUD se proposait d'accompagner les acteurs locaux à renforcer leurs compétences, en les dotant de ressources et d'outils de suivi-évaluation pour la mise en

42 Sur un total de 58 pays, sachant que le premier pays classé, à savoir le Danemark n'occupe que la 4^{ème} position, les trois premières restant vides, signifiant qu'aucun pays encore ne fournit les efforts nécessaires pour éviter le changement climatique.

43 PNUD, CPD 2007-2011.

cohérence et la réalisation des plans et stratégies dans les territoires les plus vulnérables et au service des populations les plus pauvres. Il devait encourager les acteurs à s'engager dans le processus de résilience au changement climatique et de villes/territoires neutres en carbone, permettre de créer des emplois verts et durables, de valoriser le patrimoine naturel et culturel, de promouvoir les produits de terroirs à forte valeur ajoutée, tout en accordant une attention particulière à la dimension genre. Le PNUD devait également contribuer au renforcement de l'Observatoire national de l'environnement et sa mise en connexion avec les Observatoires régionaux en tant qu'outils d'aide à la prise de décision, la planification et le suivi-évaluation dans ce domaine.

Environ 20 projets contribuant à l'effet Environnement et développement durable ont été revus dans le cadre de l'évaluation. D'autres projets (tels les POS, POT, et Yes Green) inscrits sous les deux autres effets, disposent également d'une composante « environnement ». Les principaux projets font l'objet d'une présentation succincte dans ce qui suit, avec une élaboration plus détaillée dans l'annexe 4.

Le projet de *Conservation de la biodiversité par la transhumance dans le versant sud du Haut Atlas*, a adopté une approche originale et novatrice (la transhumance bio-amical) intégrant la planification participative et le renforcement de l'organisation locale des usagers des ressources naturelles. Le projet *Remise en état des fonctions environnementales, de l'intégrité écologique et des services socio-économiques des domaines forestiers du Moyen Atlas (GIFMA)* avait pour objectif, comme son titre l'indique, de développer des modèles innovants et inédits de gestion intégrée et concertée des forêts. Un troisième projet dans le domaine de la biodiversité s'intitule, *Intégration de la Biodiversité dans les chaînes de valeur des plantes aromatiques et médicinales au Maroc (PAM)*. Le projet *Approche d'économie circulaire pour la conservation de l'agro-biodiversité dans la région du Souss Massa Draa*, avait pour objectif, quant à lui, de contribuer aux efforts visant une gestion durable des ressources naturelles.

Dans le domaine de l'énergie, le projet d'appui au *Programme national de développement des Maisons Énergie en milieu rural* visait à généraliser le concept de « maisons énergie » et la création de 500 microentreprises énergétiques additionnelles. Un autre projet s'est concentré sur le *Code de l'efficacité énergétique (EE) dans les bâtiments (CEEB) résidentiels et sur le renforcement de l'efficacité énergétique dans les bâtiments commerciaux et les hôpitaux*.

Plusieurs projets ont un rapport avec les engagements internationaux du Maroc dont le *Renforcement des capacités de l'Agence de développement social (ADS) dans la mise en œuvre des Conventions sur le changement climatique, la biodiversité, la lutte contre la désertification, les eaux internationales et les polluants organiques persistants*. Le projet *d'Activité habilitante de planification nationale en matière de diversité biologique en appui à la mise en œuvre du plan stratégique 2011-2020 de la Convention sur la diversité biologique (CBD) au Maroc* visait à intégrer les obligations du Maroc vis-à-vis de la Convention des Nations unies sur la Biodiversité (CBD) dans ses cadres nationaux de planification sectorielle et de développement, grâce à un nouveau processus participatif. Le *Programme de Gestion rationnelle et élimination des PCB Pilier I (PCB)* avait pour objectif d'accroître la capacité de gestion et d'élimination des PCB et des équipements en contenant, et ce, tel que stipulé par la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POP).

Le projet *d'Activité habilitante pour la préparation de la seconde Communication nationale (SCN)* et celui relatif à *la préparation de la troisième Communication nationale du Maroc (TCN)*, permettent au Maroc de satisfaire ses engagements au titre de la Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques.

De même, le projet *Adaptation au changement climatique au Maroc : pour des oasis résilientes* a eu pour objectif de gérer et de réduire les risques posés par le changement climatique dans les systèmes productifs oasiens du pays. Le *Programme de renforcement des capacités sur les faibles émis-*

sions au Maroc (LECB) visait à développer les capacités des acteurs concernés par l'atténuation des émissions des gaz à effet de serre. Le projet *AAP Food Security Morocco* s'inscrit dans le cadre d'un projet régional. Au Maroc, il visait à tester un système de gestion des risques climatiques à l'échelle d'un territoire.

Deux autres projets transversaux dans ce domaine sont le projet de *Renforcement du programme Partenariat avec les associations actives dans le domaine de l'environnement et du développement durable*, un partenariat entre le ministère en charge de l'Environnement et le Programme de microfinancements (PMF) du FEM en vue de renforcer la gestion, d'améliorer la qualité des projets financés et de consolider l'impact de ce programme, et le projet *Intégration des aspects de l'environnement mondial dans les processus de planification stratégique locale et de suivi de l'INDH (CB2)* qui avait pour objectif d'intégrer les objectifs environnementaux mondiaux dans les programmes de l'INDH et dans les plans stratégiques de développement local, ainsi que dans les processus de budgétisation et de suivi, fournissant ainsi un modèle de gouvernance territoriale.

4.1.3.3 Efficacité de la contribution du PNUD

La plupart des interventions soutenues par le PNUD dans le domaine de l'environnement et du développement durable ont engendré un certain nombre d'effets dits immédiats. Les actions de formation/sensibilisation/information et la production de connaissances (études, guides, voyages d'études...) ont permis une meilleure maîtrise des enjeux et problématiques liés à l'environnement. Ils ont également suscité dans certains cas des débats nationaux, et ont permis l'intégration de ces problématiques dans les outils de planification nationale, sectorielle ou locale.

Le PNUD a été particulièrement performant en matière de renforcement des capacités individuelles voire institutionnelles en termes informationnels, organisationnels ainsi qu'en matière de sensibilisation et formation lors de ses interventions, qui, dans la majorité des cas, ont consisté à introduire des approches, des concepts et des outils innovants⁴⁴, aussi bien au niveau national que local. Les projets pilotes au niveau local, ont permis de tester concrètement les concepts, approches et outils et d'engendrer une meilleure appropriation de la part des bénéficiaires.

Outre le fait que les résultats attendus ont été atteints dans l'ensemble, et bien que pour cela, les durées des projets aient dû être prolongées, la plupart des projets ont engendré un certain nombre d'effets dits immédiats. Les actions de formation/sensibilisation/information et la production de connaissances (études, guides, voyages d'études...) ont permis une meilleure maîtrise des enjeux et problématiques liés à l'environnement, ont suscité dans certains cas des débats nationaux, et ont permis l'intégration de ces problématiques dans les outils de planification nationale, sectorielle ou locale et ce, dans l'attente d'une mise en pratique généralisée qui conduirait aux impacts attendus. Pour certains projets, un début de mise en pratique dans la gestion quotidienne des outils, connaissances et savoirs acquis par les bénéficiaires a pu être constaté (projet GIFMA, projet PCB).

C'est le cas du projet CBTHA qui a modifié la vision qu'avaient les différents acteurs du développement sur l'importance de la biodiversité et de la transhumance, et qui a permis d'alimenter une réflexion aussi bien à l'échelle provinciale que nationale sur le bien-fondé de l'intégration de ces concepts dans la planification. Ainsi, le ministère de l'Agriculture, sensibilisé et convaincu, a pris la

44 Par exemple, le concept des Maisons Energie, l'approche de conservation de la biodiversité par la transhumance, le modèle et outils multifonctionnels de gestion intégrée des pâturages et des forêts, l'approche de gestion écologiquement rationnelle des PCB, l'approche pour l'intégration du changement climatique et de la gestion des risques dans la planification communale, le concept de stratégies de développement sobres en carbone, le modèle de gouvernance territoriale facilitateur de l'intégration systématique des enjeux globaux liés à l'environnement au niveau local, le modèle de paiement des services éco-systémiques, l'approche de gestion intégrée et participative des forêts et des parcours.

décision d'inclure la protection, la conservation et la régénération de la biodiversité ainsi que l'approche par la transhumance dans tous ses projets de nouvelle génération.

Le projet GIFMA a offert l'opportunité de mener une réflexion holistique sur les causes profondes de la dégradation des écosystèmes forestiers, de poser la problématique dans son cadre général en vue de refonder de nouveaux systèmes de gestion intégrée basés sur des processus participatifs, des modèles d'intégration intersectorielle avec des outils d'aide et des standards qui soutiennent et améliorent la gouvernance. Les autorités forestières sont maintenant convaincues de la nécessité de revoir le cadre législatif et ce travail fait partie des priorités du HCEFLCD à court-terme. De même, suite à la certification de deux forêts pour la première fois au Maroc dans le cadre de ce projet, le HCEFLCD est en cours de répliquer ce même processus pour 10 autres forêts marocaines.

Le projet CEEB a eu un impact réel dans la mobilisation des opérateurs immobiliers (publics et privés) et des ministères sectoriels (Habitat, Tourisme) qui entendent désormais utiliser les résultats du projet dans leurs propres interventions.

En ce qui concerne le projet PCB, outre le fait que les parties prenantes ont pris conscience de la problématique de gestion sécurisée des équipements contenant des PCB, de nombreux détenteurs de tels équipements ont immédiatement incorporé les procédures de gestion inculquées dans leur entreprise, d'autres sont en cours de compléter leur inventaire et de dispenser des sessions de sensibilisation et de formation sur les risques encourus. Certaines entreprises ont accéléré le processus de remplacement de leurs équipements (l'OCP par ex). De même, les laboratoires impliqués dans le projet sont en mesure de procéder à des échantillonnages et des analyses des PCB, et les douaniers et inspecteurs environnementaux ont acquis les méthodes d'identification et de gestion de ces équipements.

Les actions de renforcement des capacités dans le cadre du projet LECB ont permis une meilleure connaissance des nouveaux concepts d'atténuation (LEDS, NAMA, MRV) et une prise de conscience par les décideurs concernés de l'importance de ces instruments pour drainer des financements climat additionnels.

Le projet AAP a permis, via différentes études réalisées, d'améliorer les éléments de connaissance sur l'articulation entre le changement climatique et les territoires oasis. Un réseau d'acteurs s'est constitué autour d'une vision partagée sur les enjeux du changement climatique et la mise en œuvre de mesures d'adaptation et de gestion des risques pour les territoires oasiens. Les 4 communes pilotes du projet ont intégré le changement climatique au niveau de leur planification. L'une d'entre elles (Tata) a même été en mesure, suite aux sessions de formation et de sensibilisation, de faire respecter la mesure d'interdiction des constructions dans les zones à risque identifiées dans le plan d'aménagement de la ville, ce qui n'avait jamais été possible jusqu'alors.

Le projet CB2 a quant à lui également suscité une prise de conscience sur l'importance d'intégrer les enjeux environnementaux mondiaux dans le développement territorial, qui s'est traduite par l'appropriation et l'adoption de la démarche par les cadres administratifs des collectivités locales et la mise en place d'un plan d'action environnemental budgétisé avec des indicateurs de suivi.

Certains projets ont permis la mise en place ou le renforcement d'un cadre réglementaire et/ou l'émergence de nouveaux marchés qui devraient, à terme, créer des emplois et accroître les revenus et ainsi améliorer les conditions de vie des populations mais aussi de contribuer à la protection de l'environnement.

Le projet « Maison Energie » a permis la mise en place d'un réseau de microentreprises (500) de produits et services énergétiques en milieu rural (photovoltaïque, chauffe-eau solaires, fours et foyers améliorés, installation, maintenance et entretien des équipements), permettant ainsi de dévelop-

per et de promouvoir les énergies renouvelables en l'absence d'un cadre législatif national incitatif en son temps et qui sera mis en place ensuite.

Le projet CEEB a quant à lui, permis la mise en place d'un cadre réglementaire propice et l'adoption de la loi 47-09 sur l'Efficacité énergétique, contribuant ainsi au développement du marché de l'efficacité énergétique en ce qui concerne les équipements électroménagers, les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation ainsi que les matériaux de construction isolants.

Le projet PCB a permis l'adoption d'un décret relatif à la gestion des déchets dangereux en juillet 2014 et celui visant à institutionnaliser la Commission nationale des PCB chargée des questions juridiques relatives aux PCB est sur le point de l'être.

Le guide de bonnes pratiques de collecte et de traitement des plantes aromatiques et médicinales, élaboré dans le cadre du projet PAM, a permis l'élaboration d'un cahier des charges, en cours d'approbation, établissant les premiers jalons d'un cadre réglementaire pour l'exploitation des PAM par les coopératives et les adjudicataires sur l'ensemble du domaine forestier du Maroc et pour toutes les espèces de PAM.

Le projet GIFMA a proposé des amendements à la législation forestière en vue d'une application effective de la gestion intégrée et participative des forêts et des parcours.

En ce qui concerne les projets de démonstration, du fait de leur caractère pilote, ils ne contribuent pas significativement d'un point de vue quantitatif aux impacts attendus tels que la protection effective de l'environnement et l'amélioration des conditions de vie et la réduction de la pauvreté, mais ils servent de modèles pour une répliation à plus grande échelle, et engendreront ainsi des changements significatifs, à plus long terme.

En effet, les résultats du projet GIFMA (4135 personnes qui ont bénéficié des formations, de fours collectifs et foyers améliorés, les 1800 ha de mise en défens ou les 8 ha de restauration écologique, etc.) peuvent apparaître comme étant modestes, mais la mise en application progressive de l'approche développée et de ses outils, à l'échelle du corridor de Tazekka-Kroucheen, des forêts de Moyen Atlas et de l'ensemble des forêts du Maroc, engendreront à plus long terme des changements importants.

Le projet PCB a permis d'éliminer, à la fin de 2014, 250 tonnes d'équipements contenant des PCB sur un total visé de 500 tonnes.

Les actions pilotes du projet AAP ont permis de démontrer l'intérêt d'établir des systèmes économiques durables pour la sauvegarde des oasis (en matière d'économies d'eau, projet agricole résilient...). Un succès de partenariat public-privé à mettre à son actif et ayant reçu le prix « Green Apple award » en 2014, dans la catégorie « Gold winners Africa », décerné par l'ONG internationale *The Green Organization* est le projet d'éclairage public à partir de l'énergie solaire de la commune de Fezna qui a changé le quotidien des habitants et permis à la commune d'utiliser les économies réalisées pour d'autres projets de développement⁴⁵.

Les interventions du PNUD en matière de gestion de projets et de gestion des connaissances ont engendré des changements de comportement suite à l'instauration d'une culture du dialogue, de concertation et de collaboration, du partage et de la diffusion des connaissances et enfin, du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats.

Le climat de confrontation qui prévalait au démarrage du projet GIFMA entre les populations et les gestionnaires locaux des écosystèmes forestiers s'est progressivement transformé en climat de dialogue et de collaboration, grâce notamment à

45 http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=2n1g5o2juWs#t=481

l'établissement d'une plateforme de concertation rassemblant toutes les parties prenantes et facilitant leur mobilisation autour de la mise en œuvre des plans de développement concertés.

Ce n'est qu'avec l'adoption par les conseils communaux de tous les PCD « verdis » (35) et leur mise en œuvre effective durant les prochains exercices communaux que l'on pourra constater une amélioration de la situation environnementale.

La transparence, le partage d'information, la concertation dans la gestion du projet AAP ont été les principaux facteurs de réussite et d'appropriation.

Les activités de renforcement de capacités selon la nature des interventions, ont touché toutes les catégories de la société, du bénéficiaire, membre d'une communauté, au décideur gouvernemental. Les interventions visaient systématiquement à inclure des femmes que ce soit au niveau des processus décisionnels qu'en tant que bénéficiaires des actions de formation ou des activités génératrices de revenus (AGR). En ce qui concerne les AGR, dans de nombreux cas, ces activités n'ont permis qu'une autonomisation partielle des femmes (essentiellement en termes de socialisation et de participation à la sphère économique et publique, mais rarement sur le plan économique ou en termes de participation à la vie politique (quelques cas seulement).

Le renforcement de l'équité entre femmes et hommes et/ou l'autonomisation des femmes n'ont pas été des axes directeurs dans les projets liés à l'environnement qui sont de nature technique, tels que par exemple les projets PCB pilier I, CEEB et LECB. Cependant, une appréciation qualitative montre que la dimension genre est de plus en plus prise en compte, notamment dans les projets plus récents, au niveau d'une bonne représentativité des femmes dans les instances de pilotage, ou parmi les bénéficiaires dans le cadre des activités de renforcement de capacités. Dans les projets décentralisés incluant des activités pilotes, les femmes ont davantage été ciblées.

Ainsi, dans le cas du projet LECB, on constate une implication relativement forte des femmes dans le Comité interministériel de suivi (19 femmes et 15 hommes), et une participation de ces dernières, estimée à environ 50%, dans le programme de renforcement des capacités. Dans le cadre du projet PAM qui comprend des activités décentralisées, 37% de femmes étaient impliquées dans les activités de collecte et de traitement post-collecte des plantes aromatiques et médicinales et 30% d'entre elles ont été formées sur les bonnes pratiques en la matière. Le projet CB2, en dépit de l'absence d'orientations précises dans le document de projet, a néanmoins, grâce aux recommandations du Bureau pays, intégré l'approche genre de manière à ce que la participation des femmes soit effective dans les organes de gouvernance du projet (leur représentation était en moyenne de 25 à 30%) et qu'elles bénéficient des formations dispensées sur les outils méthodologiques développés par le projet (participation estimée à 23%). Le Bureau pays avait également recommandé la prise en compte du genre dans l'élaboration du Guide d'intégration de l'environnement dans la planification stratégique locale et dans le « verdissement » des PCD. Dans le document du projet CBTHA, il est stipulé que les activités doivent profiter aussi bien aux hommes qu'aux femmes, et que les femmes doivent être de plus en plus associées au processus participatif de prise de décisions. De plus une règle de 30% destinés aux femmes en ce qui concerne les fonds renouvelables mis en place pour les projets de conservation de la biodiversité, avait été instaurée mais elle n'a pas été respectée. Certaines activités alternatives destinées à alléger la pression sur les ressources naturelles ont visé les femmes. Il s'agissait par exemple d'encourager l'utilisation du gaz comme énergie de substitution au bois. Cependant, le projet n'a pas pleinement réussi à changer les pratiques puisque seuls 15% des femmes l'utilisent pour la cuisson du pain. Ces dernières ont néanmoins apprécié le temps libre dégagé grâce à la suppression de la corvée de ramassage du bois.

Dans le cadre du projet GIFMA, les activités mises en œuvre portant sur l'utilisation du bois de chauffe ont visé les femmes qui ont joué un rôle prépondérant dans la gestion et l'utilisation col-

lective des fours améliorés acquis dans le cadre du projet. Leurs capacités ont en outre été développées en matière d'exploitation des produits forestiers non ligneux, d'élevage et d'agriculture, mais, selon l'évaluation finale du projet, celui-ci aurait manqué de capacités et d'appuis techniques pour définir et mettre en œuvre une véritable stratégie du genre. Néanmoins, deux agents de développement féminins ont été intégrés dans l'équipe.

Dans l'ensemble, les projets considérés comme « plus techniques » ne prennent pas du tout en compte la dimension genre. Il n'en demeure pas moins que l'évaluation a constaté que dans les faits, les projets cherchaient systématiquement à assurer et arrivaient à garantir une parité hommes/femmes en termes de participation aux activités des projets ou dans les comités de pilotage. Pour les projets mis en œuvre sur le terrain, l'autonomisation économique et politique des femmes était en général visée à travers des activités de renforcement des capacités et génératrices de revenus mais pour diverses raisons évoquées par ailleurs, l'effet est resté très modeste.

En ce qui concerne la contribution à la réduction des inégalités et de l'exclusion, la plupart des projets mis en œuvre dans le domaine de l'environnement sont des projets « techniques » ou « institutionnels » et ne visent pas directement la réduction des inégalités et l'exclusion. En revanche les projets ayant pour objectif la gestion durable des ressources naturelles dans différents écosystèmes (oasis, forêts, montagnes...) touchent les populations locales, en tentant d'améliorer leurs moyens d'existence.

Ces projets œuvrant sur le plan local engagent les populations à travers des activités génératrices de revenus qui permettent de préserver les écosystèmes dans lesquelles elles vivent et de conserver, voire de valoriser, les ressources naturelles, sachant qu'en général pauvreté et dégradation, voire surexploitation des ressources naturelles, se renforcent. C'est le cas par exemple des projets GIFMA, PAM, économie circulaire. Les projets en question ayant un caractère démonstratif, leur impact à ce jour reste limité mais la généralisation

des approches innovantes testées devrait engendrer des résultats significatifs à terme.

Il faut cependant préciser que l'approche adoptée par les projets n'est pas orientée délibérément vers les populations les plus pauvres ou marginales mais vers les usagers de ces ressources naturelles qui n'en sont pas moins des populations souvent démunies.

4.1.4 RÉSUMÉ DE L'EFFICACITÉ DE LA CONTRIBUTION DU PNUD AUX RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT

En résumé, le Bureau pays a appuyé le gouvernement marocain et d'autres parties prenantes à mettre en œuvre des projets dont les activités ont permis l'obtention de produits, eux-mêmes susceptibles d'avoir engendré des effets à court et à moyen terme et contribué à l'impact attendu. Les produits issus des projets mis en œuvre par le PNUD vont du renforcement des capacités et l'introduction de concepts, approches et outils de planification testés dans le cadre de projets de démonstration, au développement de partenariats et mise en place de systèmes de suivi et évaluation. Les effets immédiats ou à moyen terme constatés comprennent un renforcement de l'arsenal réglementaire existant, des débats autour de nouvelles problématiques initiées, un ancrage d'une culture de gestion axée sur les résultats, et la mise en application de nouveaux concepts comme le développement durable et le changement climatique. Certaines interventions ont d'ores et déjà engendré des effets susceptibles de mener à des changements durables. Il s'agit notamment de celles ayant contribué à améliorer les conditions de vie des populations.

L'analyse qui précède permet de reconstituer le cheminement stratégique adopté par le Bureau pays pour atteindre les effets désirés et la séquence logique des événements pour y arriver au cours de la période sous revue. Ainsi, et d'une manière schématique, le Bureau pays a appuyé le gouvernement marocain et d'autres parties prenantes à mettre en œuvre des projets dont les activités ont permis l'obtention de produits, eux-mêmes sus-

ceptibles d'avoir engendré des effets à court et à moyen terme et contribué à l'impact attendu. Ce dernier comprend plusieurs volets incluant la réduction de la pauvreté, la défense des droits humains, la promotion de la gouvernance démocratique, la lutte contre le changement climatique et la promotion de l'égalité du genre et de l'autonomisation des femmes. Tous les projets devaient y concourir à des degrés divers selon leur thématique, et ce, dans le cadre de l'approche intégrée adoptée par le Bureau pays. Ainsi, les produits issus des projets mis en œuvre par le PNUD peuvent être classés en 10 catégories :

- Des capacités renforcées (suite à des activités de formation, de sensibilisation et de plaidoyer) ;
- Des outils réglementaires proposés (projets de loi, textes, normes, directives) ;
- Des concepts, approches, outils de planification et de gestion introduits (plans, modèles, codes, stratégies élaborés) ;
- Des projets pilotes, de démonstration mis en œuvre (application des concepts/approches ; activités génératrices de revenus ; réalisations physiques) ;
- Des structures de gestion et/ou de commercialisation créées (organisations communautaires, coopératives, sociétés) ;
- Des réseaux d'acteurs créés (groupement d'intérêt communal, groupement intra-communal, réseau de villes et des élus, groupes de travail régionaux) ;
- Des mécanismes d'incitation mis en place (financier, fiscal, institutionnel) ;
- Des systèmes de capitalisation et de gestion des connaissances développés (études et expertise, guides de bonnes pratiques, ateliers de partage, films/documentaires, voyages d'étude) ;
- Des partenariats divers développés (public-public, public-privé, privé-privé, mobilisation d'autres agences du SNU ou PTF, OSC du nord) ;
- Des systèmes de S&E axés sur les résultats mis en place.

Les effets immédiats ou à moyen terme constatés suite à la mise en œuvre des projets sont les suivants :

- Un renforcement de l'arsenal réglementaire existant ;
- Des débats autour de nouvelles problématiques initiées au niveau national, auprès des décideurs ;
- Une meilleure maîtrise par les parties prenantes concernées des enjeux et des problématiques abordés, en vue d'une mise en pratique généralisée des approches, concepts et outils acquis ;
- Un début de mise en pratique d'outils et de savoirs acquis grâce aux projets ;
- Un ancrage d'une culture de partage et de diffusion des connaissances ;
- Un ancrage d'une culture de gestion axée sur les résultats ;
- L'instauration d'un climat de dialogue, de concertation, de collaboration et de partage d'expériences face à un climat de confrontation entre les ministères mais également au niveau local entre les différents acteurs ;
- Le développement de nouveaux marchés et modèles de développement (économie verte, économie sociale et solidaire, économie circulaire) ; et,
- La mise en application de nouveaux concepts (développement durable, changement climatique, écotourisme, agroécologie, etc.) et de nouvelles approches (intégrée, participative, intercommunale, etc.).

Certaines interventions ont d'ores et déjà engendré des effets susceptibles de mener à des changements durables. Il s'agit de celles ayant contribué à améliorer les conditions de vie des populations en vue d'un développement durable et à éliminer de manière tangible des sources de pollution.

4.2 QUALITÉ DE LA CONTRIBUTION DU PNUD

4.2.1 PERTINENCE

Les projets soutenus par le PNUD ont été très pertinents au regard des priorités nationales et des engagements internationaux du Maroc. De plus, un grand nombre d'interventions du PNUD s'inscrit dans la continuité, montrant ainsi une certaine cohérence dans le programme et une pertinence stratégique.

Les projets soutenus par le PNUD ont été très pertinents au regard des priorités nationales dans le sens où ils se sont par exemple alignés sur les stratégies et politiques nationales telles que définies dans la Constitution de 2011, sur le programme indicatif du gouvernement de 2012 et sur les divers documents de politique générale (discours de SM le Roi et budgets de l'Etat), ainsi que les objectifs définis par le Conseil économique, social et environnemental (CESE) et ceux de l'ADS et des autres institutions (ICPC, Vision 2020 du ministère du Tourisme, Stratégie sectorielle (2012-2016) du ministère de la Santé, et Plan de travail de la DIDH). Dans le domaine de l'environnement, tous les projets s'inscrivent dans la vision politique du gouvernement marocain et répondent aux priorités nationales en matière d'environnement telles que l'intégration de la biodiversité et la lutte contre la dégradation des ressources naturelles (oasis, forêts, parcours) dans les politiques de développement qu'elles soient au niveau national, sectoriel ou local et en matière de lutte contre le changement climatique par la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans les secteurs les plus énergivores, la promotion des énergies renouvelables et les mesures d'adaptation dans les régions et pour les populations les plus vulnérables.

Les projets répondent en outre aux engagements internationaux du Maroc comme les conventions des droits de l'Homme, la Conven-

tion des Nations unies contre la Corruption et les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Les projets financés par le FEM sont par définition parfaitement alignés sur les Conventions environnementales internationales auxquels ils contribuent et a fortiori les activités habilitantes dont l'objectif est de satisfaire directement aux exigences de ces conventions.

Un grand nombre d'interventions du PNUD dans le domaine de l'environnement s'inscrit dans la continuité, montrant ainsi une certaine cohérence dans le programme et une pertinence stratégique. C'est le cas du projet de développement de Maisons Energie en milieu rural qui a capitalisé l'expérience acquise lors d'une première phase, en vue d'une généralisation du concept à l'échelle nationale. Le projet GIFMA est né des succès enregistrés dans le cadre de projets précédents⁴⁶ financés par le PNUD et qui prônaient la conservation de la biodiversité et la lutte contre la pauvreté selon une approche alliant une gestion participative et une exploitation responsable des ressources naturelles. Le projet PCB Pilier I fait suite à un précédent projet mis en œuvre entre 2004 et 2005 et qui avait établi le constat de l'existence d'un parc d'appareils anciens contenant du PCB pur ou contenant des huiles minérales contaminées par le PCB et que le Maroc exportait ses déchets vers des centres de traitement situés aux Pays Bas et en France. De même, le projet CB2 émane des priorités identifiées dans le cadre d'un projet FEM d'auto-évaluation des capacités nationales en matière de gestion de l'environnement mondial mis en œuvre entre 2004 et 2006 ainsi que des enseignements tirés d'autres initiatives destinées à soutenir le développement durable au niveau local (Agenda 21). A l'inverse, mais toujours dans un esprit de continuité, le projet CBTHA qui a inspiré le projet GIFMA, est lui-même une initiative visant à pallier les résultats modestes obtenus par de précédents projets (Haut Atlas Central ou PHAC) en matière de gestion durable des ressources naturelles.

⁴⁶ Programme d'appui à la lutte contre la pauvreté rurale, la désertification et les effets de la sécheresse (PAL-PDS 2004-2008); le projet de conservation de la BD par la transhumance dans le versant sud du Haut Atlas (CBTHA 2001-2009).

4.2.2 EFFICIENCE

Le programme PNUD au Maroc se caractérise dans l'ensemble par une efficacité programmatique et opérationnelle. Les taux de décaissement du programme étaient en dessous de 80% au cours du premier cycle, mais en dessus de 80% au cours du deuxième cycle. La majorité des projets ont souffert de retards.

La gestion des programmes/projets du PNUD s'appuie sur une structure et un modèle organisationnel qui se veulent très opérationnels. Elle dispose généralement des moyens humains nécessaires qui ont cependant été parfois pléthoriques dans certains projets. Le PNUD met également à la disposition des programmes/projets ses ressources internes, avec son équipe « opérationnelle » (facilitateurs et chargés de mission).

La mise en œuvre des projets/programmes de développement territorial s'appuie sur une gestion itérative et de proximité grâce une équipe de gestion locale qui lui permet d'être proche et à l'écoute du territoire et des acteurs locaux. Cette gestion sur mesure permet un accompagnement au quotidien des processus et des actions engagées et offre une réactivité optimale aux aléas et aux difficultés rencontrées. Cela permet ainsi au PNUD d'avoir une capacité à identifier les évolutions et à mieux intégrer les données contextuelles. Ces réajustements peuvent être très spécifiques à des actions précises mais peuvent également porter sur le fond même du fonctionnement du programme. Ceci conduit à une réorientation volontariste des programmes (exemple POS, POT).

Des échanges inter-projets (connaissances, méthodes et outils) ont permis des synergies. Ceci à son tour a permis au PNUD de mieux organiser l'information et de mieux rendre-compte lors des revues mi/annuelles de l'UN-DAF. Par exemple, dans le cadre du projet PCB Pilier I, la recherche de synergie entre agences du SNU, en l'occurrence avec l'ONUDI, a permis de développer des complémentarités intéressantes en termes d'action pour l'atteinte des objectifs. De même, sur un plan plus opérationnel, le pro-

jet a optimisé ses coûts en fusionnant certaines activités ou en profitant d'activités similaires organisées par un autre projet (projet FEM/ Global monitoring programme phase II). Le projet SPANB quant à lui, a fait appel au Programme ACCN-GIZ (membre de son Comité de pilotage) pour un appui logistique pour la conduite d'ateliers nationaux et thématiques.

L'efficacité des interventions du PNUD a été néanmoins affectée par des délais de mise en œuvre trop longs qui ont engendré, pour la majorité des projets revus, des reports de la date d'achèvement des projets. Les retards constatés pour certains projets ont été dus à la rotation des responsables institutionnels, à des événements conjoncturels dans le pays (crise politique en 2013, organisation de l'exercice de recensement de la population en 2014 par le HCP) voire parfois à des changements d'orientation comme pour les projets avec le ministère de la Fonction publique et la Modernisation de l'administration et le ministère de la Jeunesse et des Sports. Pour faire face à ces retards et permettre l'atteinte des résultats escomptés, le PNUD a parfois été contraint de prolonger la durée du projet voire de mobiliser d'autres partenaires (POS, DELIO). Dans le domaine de l'environnement, pratiquement aucun des projets revus ne s'est terminé à la date prévue initialement dans le document de projet. Ces retards concernent souvent la mise en place des projets dits « softs » ou « institutionnels » qui nécessitent, à leur démarrage, des efforts soutenus en termes de mobilisation et de sensibilisation des parties prenantes et l'adoption parfois d'une démarche progressive en termes de mise en œuvre, certes prudente, mais qui engendre un niveau d'exécution et une consommation budgétaire faibles. En revanche, ces retards n'ont a priori pas affecté ni la qualité ni l'obtention des résultats attendus, puisque des extensions de délai leur ont été accordées.

Il est à signaler cependant que le problème de délais n'a quasiment jamais été considéré comme une faiblesse par les partenaires ou bénéficiaires rencontrés lors de la mission d'évaluation. De plus, d'après quelques interlocuteurs rencontrés,

l'encadrement et le suivi assurés par le PNUD ont selon eux, permis de maintenir un certain rythme dans l'exécution des projets qui autrement auraient pris davantage de retard.

Les ressources allouées aux projets semblent, d'après l'examen de l'évaluation, avoir été généralement satisfaisantes compte tenu des produits obtenus. L'évaluation a plutôt constaté que les budgets n'étaient pas toujours consommés dans leur totalité et le taux de décaissement de projets de développement régional est soit plus stable, soit plus élevé que pour les autres projets. Comme mentionné dans le Chapitre 3, les taux de décaissement pour le programme dans son ensemble sont plus élevés depuis le début du cycle courant (depuis 2012) que pendant le cycle précédent (2007-2011), ce qui suggère une amélioration dans la planification et le suivi.

4.2.3 DURABILITÉ

En dépit de l'absence fréquente d'une stratégie de sortie prévue dès la phase de conception des projets, les conditions de la durabilité des acquis des projets sont présentes grâce à la forte appropriation et à un renforcement solide des capacités individuelles et institutionnelles. Néanmoins, cette durabilité potentielle peut être menacée en raison des délais significatifs qui existent souvent, au niveau du processus décisionnel, entre la fin d'un projet et la mise en œuvre d'une phase de répliation ou généralisation. Les résultats des interventions au niveau communautaire montrent une durabilité variable.

Toutes les interventions du PNUD qu'elles soient à caractère institutionnel ou sur le terrain sont pilotes et consistent à tester des approches, des concepts et des outils innovants. Par conséquent, et notamment en cas de succès, la question de la répliation ou généralisation se pose.

Peu de projets mis en œuvre depuis 2007 prévoyaient dès leur phase de conception une stratégie de sortie ou, quand c'était le cas, elle était souvent élaborée au dernier moment et pas dis-

ponible avant la fin du projet quand il était souvent déjà un peu tard. Par exemple, le projet CEEB, en dépit de son succès, n'avait pas prévu de stratégie de sortie, sachant qu'il s'était concentré uniquement sur un segment de marché, les bâtiments nouvellement construits ou reconstruits, qui ne représente qu'une part relativement modeste du parc immobilier et que beaucoup reste à faire en matière d'efficacité énergétique. Il en est de même concernant le projet CBTHA qui a duré plus de 10 ans et semble s'être arrêté net en 2012, en dépit d'acquis obtenus reconnus par tous comme étant importants. Cependant, il est à souligner que la préoccupation liée à la fin d'un projet est présente et se traite souvent au cas par cas. Le Bureau pays en est conscient et rappelle systématiquement l'impératif de préparer l'après-projet lors des revues des projets quand ceux-ci sont sur le point de s'achever.

Il est incontestable que la majorité des projets a fait l'objet d'une implication et d'une appropriation très fortes de la part des partenaires et que ceci constitue un gage de pérennisation qui est d'autant plus renforcé quand il existe des ancrages institutionnel et juridique. En tant qu'exemple de forte appropriation, on citera le projet GIFMA pour lequel le HCEFLCD, convaincu par la pertinence des concepts de restauration écologique et de certification des forêts, a pris la décision de les appliquer au niveau national sur 10 autres écosystèmes forestiers. Le HCEFLCD a exprimé officiellement son engagement à respecter ce référentiel de certification. La continuité de ce processus sera assurée par un programme financé par l'Union européenne (UE-PAPF). En outre, au niveau régional, les activités correctrices des plans d'actions ont été inscrites et budgétisées dans les contrats-programmes avec les DREFLCD concernées. De même, pour le projet PCB Pilier I, le ministère délégué auprès du MEMEE a pris ses dispositions en vue d'intégrer les activités du projet dans sa planification (plans d'action annuels, bilans et tableau de bord). Par ailleurs, l'information, la consultation des parties prenantes et leur implication dans la mise en œuvre des activités du projet, associés à de la sensibilisation et à de la formation, font qu'elles sont

non seulement parfaitement à même de conserver les acquis mais également pleinement aptes à poursuivre les activités de gestion sécurisée des PCB, et même à partager leur savoir-faire avec d'autres pays dans la même situation (Rwanda). Le projet CB2, quant à lui, a développé des outils méthodologiques d'intégration des enjeux environnementaux globaux dans la planification stratégique locale, outils que s'est appropriée la DGCL pour compléter le kit de formation destiné aux secrétaires généraux de communes.

Par ailleurs, les efforts importants faits en matière de renforcement des capacités individuelles et institutionnelles – qui ont concerné aussi bien des individus (élus, techniciens, cadres des services extérieurs...) que des groupes d'individus (communes, coopératives, associations, services extérieurs...) – ont permis une amélioration des connaissances mais surtout l'appropriation des nouvelles approches et des thématiques innovantes et une adhésion aux programmes, ce qui contribue à la durabilité des acquis. Cependant, dans certains cas, ces capacités ne sont pas encore systématisées (c'est-à-dire intégrées au niveau systémique) et on constate trop souvent une rupture très longue entre la fin d'un projet et la mise en œuvre d'une phase de consolidation ou de généralisation. C'est le cas du projet CBTHA qui a créé une réelle prise de conscience auprès d'un large éventail d'acteurs concernés (éleveurs, femmes, autorités locales et provinciales, services techniques, etc.), sur l'importance de la préservation des ressources naturelles, de l'environnement et de la biodiversité et dont les résultats risquent de ne pas être durables s'ils ne sont pas consolidés par des actions concrètes substantielles, sur le terrain, dans un avenir proche⁴⁷. Au moment de l'évaluation, les résultats du projet font encore l'objet de discussions au niveau des décideurs.

Sur le plan communautaire, la durabilité des interventions est variable. Au niveau local, les projets appuyés par le PNUD ont fait l'objet

d'une conception impliquant à la fois les bénéficiaires et les partenaires du projet, ce qui constitue une plus-value certaine en termes de durabilité. Quand l'implication a été insuffisante, des difficultés se sont présentées (comme par exemple lors de la première phase du POT où la coordination du projet n'a pas réussi à faire adhérer certains partenaires locaux à la philosophie du projet), et se sont traduites par une réalisation partielle des actions. L'existence d'une culture de projet partagée ou en tout cas de dynamiques autour soit d'associations, soit de projets spécifiques dans le cadre d'autres projets, a bénéficié à la réalisation effective des actions prévues. De ce point de vue, la compétence préalable des acteurs dans la conduite du projet ainsi que les conditions de mobilisation des acteurs représentent un facteur de réussite important dans la réalisation des actions et dans leur durabilité.

Pour de nombreuses structures créées telles les coopératives de femmes (projets POS, PAM), la question de viabilité post-projet se pose car ces structures se sont révélées en général fragiles sur le plan financier et fortement dépendantes de la commercialisation de leurs produits qui n'est pas toujours assurée ou qui a un caractère saisonnier. C'est le cas des activités de valorisation des produits du terroir identifiées dans le cadre du POS et de DELIO qui souffrent de problèmes de commercialisation liées à des questions de certification, de marketing et de prix. La plupart des interlocuteurs rencontrés regrettent que ces projets, conçus initialement pour une durée de 2 à 3 ans, n'aient plus d'accompagnement après leur clôture alors qu'ils ne sont pas encore arrivés à maturité et que les obligations de chaque partenaire ne soient pas clairement définies dans le cadre d'une stratégie de sortie. C'est également le cas des activités génératrices de revenus créées dans le cadre du projet GIFMA au bénéfice des populations voisines des massifs forestiers qui nécessiteront encore des appuis importants afin d'être consolidées et pleinement opération-

47 Projet de Conservation de la biodiversité par la transhumance sur le versant du Haut Atlas (CBTHA, Rapport d'évaluation finale du projet, p 161, février 2011.

nelles pour garantir leur durabilité. C'est ainsi que le HCEFLCD a signé une convention avec la banque du Crédit Agricole afin de soutenir financièrement les activités qui ne disposent pas de capital ni ne satisfont aux conditions d'accès à des crédits de court-terme telles que stipulé par la réglementation forestière actuelle.

En revanche, les projets intégrés qui comprennent des activités complémentaires tout au long de la chaîne de valeurs, ont, eux, davantage de chance de durer. En effet, des projets conçus et gérés dès le départ comme des entreprises ont une plus grande probabilité de réussir et de perdurer

(exemples de la valorisation des dattes dans le cadre du POS et de la production d'huile d'olives à Tafoughalt, dans le cadre du DELIO). Un autre facteur de durabilité est la réalisation d'études de faisabilité préalables dans le cas de projets d'unités de production. Dans le cadre des activités pilotes réalisées par le projet AAP oasis résilientes, la durabilité est assurée grâce au portage institutionnel (exemple : les dix stations météorologiques installées ont été intégrées dans le réseau national avec prise en charge de leur maintenance et entretien. Le système d'alerte précoce dispose d'un relais avec les agences de bassin concernées qui en assurent désormais la gestion).

Chapitre 5

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ET QUESTIONS TRANSVERSALES

Ce chapitre présente une brève analyse de la contribution du PNUD sur les questions transversales liées à l'éradication de la pauvreté, la réduction des inégalités et de l'exclusion, en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et en ce qui a trait aux opportunités encourageant l'écoute et la participation des populations pauvres/exclues à ses initiatives ou à celles de ses partenaires. Le chapitre examinera également le positionnement stratégique du PNUD en termes d'avantages comparatifs, de partenariats développés, de gestion du programme et compte tenu des facteurs spécifiques au pays.

5.1 LA VISION DU PNUD

5.1.1 ERADICATION DE LA PAUVRETÉ ET RÉDUCTION DES INÉGALITÉS ET DE L'EXCLUSION

Les projets appuyés par le PNUD visent directement ou indirectement à éradiquer la pauvreté et réduire les inégalités et l'exclusion, bien que l'impact soit relativement modeste en termes de volume.

Bien que classé dans les pays à revenu intermédiaire, avec une économie globalement performante ces dernières années et des progrès notables en termes de lutte contre la pauvreté, le Maroc doit néanmoins encore relever des défis de taille liés aux disparités sociales et spatiales et à la précarité qui existent notamment en milieu rural.

Les projets appuyés par le PNUD visent directement ou indirectement à éradiquer la pauvreté, et à réduire les inégalités et l'exclusion. Les projets à caractère institutionnel ou technique dotent les partenaires nationaux d'approches et d'outils, et renforcent leurs capacités de manière à ce

qu'ils soient en mesure de réorienter certaines politiques publiques. Sur le terrain, la majorité, si ce n'est la totalité, des projets est mise en œuvre dans des zones défavorisées, touchant les populations locales en tentant d'améliorer leurs conditions et moyens d'existence. De ce fait, ces projets contribuent directement à cet objectif même si leur impact est relativement modeste en termes de volume (ce n'est pas le but recherché) mais il n'en demeure pas moins que ce dernier est important en termes de prise de conscience des décideurs sur l'ampleur du problème et en matière d'acquisition des approches pour y remédier. Le changement d'échelle qui s'opèrera à plus long terme (grâce à la généralisation d'un projet pilote ou de démonstration) engendrera des effets plus significatifs.

Plusieurs événements à l'initiative du PNUD ou ayant reçu son appui, ont révélé sa capacité à faire participer au dialogue national des acteurs traditionnellement peu associés tels que les jeunes, voire des groupes vulnérables incluant les femmes au foyer, les personnes handicapées, les migrants, les réfugiés, les personnes âgées, les homosexuels, les femmes victimes de violence, les jeunes scolarisés et non scolarisés, les personnes vivant avec le VIH, les usagers de drogues injectables et les professionnelles du sexe.

5.1.2 L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'AUTONOMISATION DES FEMMES

Les résultats du PNUD sont restés modestes en termes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes pour les projets les plus anciens qui n'avaient pas intégré la dimension genre au stade de leur conception, pour les projets en général qui avaient une portée nationale, et pour ceux qualifiés de « techniques » tels que ceux du domaine thématique de l'environne-

ment. En revanche, les résultats ont été plus notables au niveau local, via la mise en place d'activités génératrices de revenus qui ont visé le plus souvent les associations ou coopératives de femmes.

Le Maroc a ratifié les principaux instruments internationaux relatifs aux droits humains des femmes. Il a également engagé de nombreuses réformes juridiques visant la reconnaissance des droits fondamentaux des femmes⁴⁸. Ces progrès ont culminé avec l'adoption de la nouvelle Constitution en juillet 2011. Cependant, l'égalité des genres restait encore à se concrétiser à l'échelle de tout le Royaume, notamment en matière de lutte contre les stéréotypes sexistes, et dans les régions les plus démunies, souvent conservatrices, où les femmes ne sont généralement pas associées aux prises de décisions communautaires et ont plus de difficultés à accéder au travail et aux décisions.

Le PNUD au Maroc n'a pas ménagé ses efforts en termes de plaidoyer et de renforcement des capacités de ses différents partenaires pour l'intégration de la dimension genre dans toutes les interventions qu'il a appuyées et en faisant appel à ONUFemmes par exemple, dans le domaine de la lutte contre les violences faites aux femmes ou en matière de budgétisation sensible au genre.

Cependant, les résultats sont restés modestes en termes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes pour les projets les plus anciens (ceux qui ont été conçus juste avant ou au début de la période couverte par l'évaluation) qui n'avaient pas intégré la dimension genre au stade de leur conception, pour les projets en général qui avaient une portée nationale, et pour ceux qualifiés de « techniques » tels que ceux du domaine thématique de l'environnement. Les résultats obtenus par ces projets ont été néanmoins de garantir une certaine parité hommes/femmes en termes de participation aux activités de ren-

forcement des capacités et/ou une bonne représentativité dans les comités de pilotage et autres structures de gouvernance.

En revanche, les résultats ont été plus notables au niveau local, via la mise en place d'activités génératrices de revenus qui ont visé le plus souvent les associations ou coopératives de femmes et leur ont assuré une autonomisation sociale indéniable (leur donnant ainsi l'occasion de sortir de chez elles, de se rencontrer et de socialiser), voire parfois économique, mais dans une moindre mesure, car le plus souvent, les structures créées restent fragiles en termes de pérennité. Les efforts les plus probants ont été en matière d'implication des femmes dans le processus d'élaboration des plans communaux de développement, tant au niveau des diagnostics et de la planification qu'au niveau de la mise en œuvre et du suivi, leur conférant ainsi un rôle certain et nouveau en matière de gouvernance locale. A titre d'illustration, le taux des femmes porteuses de projets au niveau de la mise en œuvre des PCD a dépassé les 60%.

C'est surtout à partir du cycle de programmation (2012-2016) que les actions du Bureau pays en matière de genre se sont intensifiées, grâce notamment à un appui inconditionnel de sa direction générale. Le Bureau pays a introduit le « marqueur du Genre » dans le cadre du suivi des projets de son portefeuille (revues mi-annuelles et annuelles). Une comparaison a été faite entre le classement théorique des projets sur la base du document de projet et leur classement d'après les résultats obtenus suite à leur mise en œuvre. Il en ressort que les projets ont été moins performants dans les faits que leur classement le présentait.

Afin de mesurer ses efforts en matière de promotion de l'égalité des sexes et d'identifier les domaines où il doit encore progresser, le Bureau pays s'est inscrit en 2013, à l'Initiative du « label égalité des Sexes » (*Gender Seal*), label institu-

48 Dont notamment la révision du Code du travail en 2003, la réforme du Code de la famille en 2004, la réforme des dispositifs du Code de la nationalité en 2007 et, enfin, la levée de réserves sur la CEDAW en 2011.

tionnel qui récompense les bonnes performances des bureaux pays en la matière. Le PNUD Maroc fait partie des 11 bureaux ayant obtenu la médaille d'argent⁴⁹, ce qui le classe à un niveau très respectable mais montre qu'il existe encore une marge de progression non négligeable. A cette fin, le Bureau pays a constitué une équipe focale dédiée au genre, composée de 9 personnes issues de ses différentes unités y compris celle des Opérations et présidée par le Représentant résident adjoint. La question du genre est désormais systématiquement prise en compte dans toutes les interventions et projets du Bureau pays, ainsi que dans les actions menées avec ses partenaires, conformément au plan d'action à l'échelle du SNU pour l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP). Toute nouvelle recrue est désormais formée en matière d'intégration du genre. Le Bureau pays dispose également d'une Stratégie d'égalité du genre et d'un plan d'action 2013-2016 pour sa mise en application. Une « liste de vérification » a été élaborée pour examiner les documents de projet et les cadres logiques sous l'angle du genre. Leur revue a d'ores et déjà commencé en 2014. Le plan d'action prévoit de revoir l'ensemble des processus métiers de l'organisation (*business process*), de revoir et de développer des outils de communication, de former tous les partenaires et de lancer une campagne de sensibilisation du grand public.

Le Bureau pays accorde une importance particulière à l'approche genre en interne également et veille à assurer une meilleure intégration du genre dans la constitution de ses effectifs. Une parité parfaite a été atteinte au niveau des postes professionnels puisque 7 sur 14 sont occupés par des femmes. De même, en cas de vacance de postes, les candidatures féminines sont encouragées. L'approche genre est également prise en considération dans la constitution des différents comités de gestion du bureau.

5.2 POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

5.2.1 AVANTAGES COMPARATIFS DU PNUD

Le PNUD est considéré par les différentes parties prenantes rencontrées comme un partenaire « historique », un « interlocuteur clé », un « partenaire incontournable » et « un gestionnaire de projets efficace ».

Au niveau stratégique :

Le label PNUD constitue une caution internationale, sa neutralité lui a permis d'intervenir et d'être accepté dans des zones réputées difficiles et de rassembler autour d'une même table des interlocuteurs n'ayant pas l'habitude de discuter ensemble. L'approche multisectorielle et multidimensionnelle adoptée par le PNUD, lui a permis de traiter diverses problématiques, sur la base de standards internationaux. Le recours de plus en plus à la modalité d'exécution nationale a mobilisé et renforcé l'expertise nationale, créant ainsi des pôles d'expertise dans le pays. Au niveau des partenaires, le PNUD est reconnu pour le renforcement des capacités individuelles et institutionnelles qu'il assure et qui prend différentes formes telles que les activités de formation, les voyages d'études, le partage des connaissances produites et les échanges d'expériences grâce à son réseau. Il est souvent précurseur et introduit des approches, des concepts, et des outils novateurs (exemples : le concept du développement durable notamment dans les cursus universitaires, les droits humains, le genre, la planification stratégique locale, l'approche participative, le paiement des services écosystémiques, la certification des forêts, la conservation et gestion des ressources naturelles par la transhumance...). Il est également le point d'entrée de certains financements tels ceux du FEM et a permis au Maroc par l'appui fourni à respecter ses engagements internationaux vis à vis des conventions, accord ou traités que ce dernier a ratifiés.

49 29 bureaux de pays ont participé à la session 2013-2014, 3 ont obtenu la médaille d'or, 3 la médaille d'argent + , 11 la médaille d'argent, 8 la médaille de bronze et 4 n'ont pas obtenu la certification.

Au niveau opérationnel :

De par sa présence dans le pays, le PNUD dispose d'un avantage comparatif par rapport à d'autres partenaires techniques et financiers, via le Bureau pays qui dispose d'une équipe dédiée, dotée de compétences techniques, ainsi que dans les zones défavorisées en particulier, à travers les projets qu'il appuie. Il possède une bonne connaissance du pays et des priorités nationales grâce à un travail de proximité avec les institutions nationales, aussi bien au niveau central que local. Sa capacité d'écoute et d'inclusion notamment des groupes vulnérables et marginalisés, sa transparence, ses procédures claires, son professionnalisme et l'efficacité dont il fait preuve en matière de gestion de projets (le gouvernement marocain fait appel au PNUD pour ses compétences en la matière), sa flexibilité (par rapport aux partenaires pratiquant l'appui budgétaire), sa capacité d'adaptation et de réactivité (capable de répondre de manière relativement rapide et pertinente aux contraintes ou aux évolutions nombreuses au Maroc), son rôle de facilitateur (il structure et accélère le processus qui aurait été plus lent sans son appui), sont les atouts qui le caractérisent aux yeux des partenaires nationaux. C'est également au PNUD que sont attribués les résultats en matière d'approche participative et de S&E, d'intégration de la dimension genre à tous les niveaux (du stade de la conception des termes de référence à la mise en œuvre d'un projet) et notamment dans le monde rural (le PNUD possède un « regard » genre en permanence), et d'intégration des enjeux environnementaux dans les politiques sectorielles ou locales. Le PNUD a favorisé l'émergence de nouveaux marchés dans les domaines de l'énergie et de l'environnement (chauffe-eau solaires, microentreprises énergétiques, efficacité énergétique dans les bâtiments, matériaux d'isolation, plantes aromatiques et médicinales). Il possède également la capacité de mobiliser d'autres agences des Nations unies ou des partenaires financiers (ONUDI pour le projet PCB, ONUDI et ONU Femmes pour le projet POS, l'UE pour le financement des projets de démonstration dans l'intervention sur l'efficacité énergétique, la BAD pour l'introduction du plan d'investissement communal et des plans d'action

annexes aux PCD, la coopération décentralisée) et de trouver des synergies entre programmes (par exemples, le projet CBTHA avec l'INDH, l'ADS, PMF/FEM, ONG...). Enfin, il facilite l'analyse comparative grâce aux échanges d'expériences avec d'autres pays et aide à diversifier les sources d'inspiration, notamment auprès d'autres pays du sud.

5.2.2 PARTENARIATS STRATÉGIQUES Y COMPRIS COOPÉRATIONS NORD-SUD, SUD-SUD ET TRIANGULAIRE

La capacité du PNUD à établir des partenariats a été unanimement reconnue et saluée par les acteurs du développement rencontrés.

En effet, la recherche de partenaires est une caractéristique du PNUD au Maroc qui identifie ainsi des synergies et/ou des complémentarités entre ses propres programmes/projets, avec des initiatives lancées par les partenaires nationaux, d'autres agences du SNU voire d'autres partenaires techniques et financiers. Ces partenariats ont plusieurs objectifs, mutualiser les moyens, faire appel à des expertises complémentaires ou spécifiques, mobiliser des ressources, capitaliser et engendrer un effet de levier sur des initiatives en cours.

Plus particulièrement, le PNUD au Maroc fait largement appel au programme des Volontaires des Nations unies (VNU), des collaborateurs internationaux et nationaux qui sont actuellement répartis dans les différentes unités du Bureau pays ou sur le terrain, pour une période allant de 1 à 2 ans. Ils apportent un appui aux Chargés de programme en matière d'assurance qualité, de renforcement de capacités, de conseil, de rapports sur les résultats, de mobilisation de fonds, d'identification de nouveaux projets, de suivi des performances financières et de budgétisation des activités. Les VNU appuient également le Bureau pays ou l'unité dans laquelle ils sont affectés dans l'organisation de rencontres, réunions, manifestations et contribuent également aux groupes thématiques de l'UNDAF. Selon leur domaine d'expertise (genre, jeunesse, développement local), ils assurent un rôle de veille afin

que la dimension en question soit bien prise en compte dans la formulation ou la mise en œuvre d'un projet. Dans le cadre d'un projet destiné à renforcer la résilience des communautés face aux impacts du changement climatique, le PNUD a établi un partenariat avec le programme VNU pour renforcer la mobilisation communautaire, encourager les contributions des volontaires et assurer la participation inclusive, tout en développant les capacités des ONG et des organisations communautaires de base partenaires. La coordination du projet est assurée par une VNU. Par ailleurs, le projet vise à tester un outil participatif d'évaluation de la réduction de la vulnérabilité ainsi que d'autres méthodes de mobilisation communautaire.

Le PNUD a généralement favorisé les opportunités d'échanges entre pays du sud mais également avec les pays du nord. Des voyages d'études ont été organisés dans d'autres pays permettant aux partenaires marocains de bénéficier de leurs expériences et bonnes pratiques mais également de confronter leur savoir-faire. Par exemple, une visite en Indonésie de 10 hauts responsables de divers ministères, suivie par la formation de 80 cadres sur la gouvernance des politiques publiques, a contribué au renforcement des capacités pour l'harmonisation des politiques publiques. Par la suite, une structure de coordination des politiques publiques dans le domaine social a été créée. Dans le cas du soutien à l'ONDH, le PNUD a facilité des échanges avec le CONEVAL au Mexique et l'Université de Rennes en France, ainsi que d'autres institutions d'autres pays, nourrissant ainsi le débat sur les mesures de la pauvreté multidimensionnelles. De même, des délégations étrangères sont venues s'informer et s'inspirer des expériences marocaines, voire solliciter son expertise. Cependant, cette forme de coopération vue comme une des principales missions du PNUD, fortement appréciée notamment lorsqu'elle promeut l'image de marque du Maroc à l'étranger et met en valeur ses réalisations à l'international, est considérée comme insuffisante et en dessous des capacités de mobilisation des partenaires internationaux du PNUD.

5.3 GESTION DE PROGRAMME

5.3.1 GESTION DU PROGRAMME ET APPROCHE INTERDISCIPLINAIRE

En matière de gestion de programme, le Bureau pays est doté d'une équipe solide répartie en 3 unités (environnement et développement durable, gouvernance démocratique et développement local) dont le professionnalisme et l'expertise sont appréciés par tous. Les compétences en matière de gestion de projets ont également été systématiquement reconnues par la majorité des interlocuteurs rencontrés. L'équipe en charge des Opérations contribue également au bon déroulement de la mise en œuvre des projets. Elle est constituée d'une équipe solidaire, dont les membres s'entraident et se remplacent en cas de besoin. L'entente et la collaboration entre le Programme et les Opérations est à souligner.

C'est en 2010 que le Bureau pays a décidé (suite à la recommandation de la revue à mi-parcours de l'UNDAF 2007-2011) de réduire le nombre des effets escomptés, de 8 à 3, révisant ainsi l'architecture du Programme mais sans modifier les projets. Le Bureau pays a opté pour une approche intégrée et interdisciplinaire sur les questions de développement, ce qui contraste avec l'approche en silo et la multitude de petits projets qui prévalaient auparavant. Aujourd'hui, le programme du Bureau pays s'articule autour de deux grands piliers, l'un consacré à l'appui aux politiques nationales, l'autre au développement local, avec pour corollaire, un impact sur les premières. L'approche adoptée a suscité un intérêt certain de la part des partenaires nationaux et a accru la crédibilité du PNUD. La dernière initiative en date est sa sollicitation par le gouverneur de la province de Sidi Ifni, pour l'élaboration d'un programme de développement territorial intégré et durable, pour lequel, toute l'équipe du Programme s'est déplacée pour la formulation du document de projet, selon une approche participative.

5.3.2 SUIVI ET EVALUATION

Suite à une recommandation faite dans le cadre de l'évaluation du CPAP en 2011, le Bureau pays

a mis en place une cellule suivi et évaluation et instauré des revues annuelles et semi-annuelles de tous les projets dans le cadre d'un projet avec le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération, qui est financé sur les fonds 11888 (intérêts générés) et reconduit chaque année. Le fonctionnement de ces revues s'est progressivement amélioré par l'adoption d'un format de rapports unique pour les coordonnateurs de projet et la possibilité de rendre compte en ligne de leurs activités et résultats, d'une manière simplifiée et uniformisée, via Di-monitoring (développé à partir de Dev Info). Grâce à une meilleure capture des résultats de ses interventions, le Bureau pays a considérablement amélioré la qualité de ses rapports au Siège. Ceci s'est traduit par une augmentation de sa notation du ROAR, qui est passée de 14/20 en 2011 à 18/20 en 2013.

Par ailleurs, la Chargée du suivi et évaluation contribue à l'instauration d'une culture axée sur les résultats (GAR) à l'extérieur du Bureau pays en assurant des formations pour les équipes de projet à Rabat mais également sur le terrain, voire dans le cadre des activités de certains projets. Elle a en outre contribué à la mise en place d'un système de suivi/évaluation des PCD. La demande est en augmentation continue, ce qui démontre l'intérêt des partenaires et la qualité de la prestation.

5.3.3 GESTION DES RISQUES

En dehors des projets financés par le FEM qui incluent obligatoirement une évaluation des risques au moment de la conception du projet, avec des mesures d'atténuation préalablement identifiées, les autres projets n'incluaient pas systématiquement une analyse des risques. Les revues annuelles et semi-annuelles ont généralisé cette pratique. Désormais, tout projet fait l'objet d'une revue des risques potentiels qu'il encourt, avec des réponses apportées ou à apporter et des recommandations.

5.3.4 GESTION DES CONNAISSANCES/ COMMUNICATION

L'examen des documents de projets révèle que pour quasiment l'ensemble des projets, un sys-

tème de gestion des connaissances est mis en place de manière explicite (produit défini spécifiquement) ou implicite. Ce système comprend des études, des guides opérationnels et de bonnes pratiques, des activités de partage de connaissances sous forme d'ateliers, des visites de projet et voyages d'études...). Les produits, en général de grande qualité aux dires des partenaires, sont assez souvent accessibles à partir des sites web établis dans le cadre des projets. Cependant, leur diffusion reste insuffisante en dehors des parties prenantes et notamment auprès d'autres acteurs qui pourraient les utiliser ou les capitaliser pour lancer une initiative similaire.

En matière de communication, et suite à la revue à mi-parcours de l'UNDAF (2007-2011) qui s'est tenue en avril 2009, le Bureau pays a constitué une petite équipe chargée de la communication. Des fonds TRAC ont été mobilisés pour concevoir un projet intitulé « Communication pour le développement (C4D) » en appui au CPAP (2007-2011). Des efforts considérables ont été réalisés en vue d'asseoir une nouvelle image du PNUD et renforcer ainsi la mobilisation des partenaires et des fonds additionnels. Ceux-ci se sont traduits par une redynamisation du site web (<http://www.ma.undp.org/>) en termes d'informations partagées (sur les activités des projets appuyés par le PNUD au niveau national et local, la couverture des événements organisés, des témoignages de bénéficiaires, des rapports d'activité annuels publiés, un film institutionnel décrivant la manière d'intervenir du PNUD et donnant la parole aux gens).

Au niveau des projets, des efforts ont également été consacrés aux activités de communication durant leur mise en œuvre, surtout dans une perspective de capitalisation des connaissances produites. En revanche, sur le terrain, l'équipe d'évaluation a pu constater la faiblesse ou quasi-inexistence d'éléments de visibilité du PNUD notamment en termes d'éléments d'identité visuelle sur les réalisations appuyées par l'organisation.

5.4 FACTEURS SPÉCIFIQUES AU PAYS

Le modèle de gouvernance marocain est particulier dans le sens où il n'existe pas un document stratégique fédérateur mais de nombreuses politiques sectorielles et un rôle important des discours royaux dans les prises de décision réformatrices qui ont notamment permis le lancement de l'INDH en 2005 pour la lutte contre la pauvreté. Le contexte politique national a été en outre marqué par l'adoption d'une charte communale en 2009, une nouvelle Constitution en 2011 et un processus de régionalisation avancée en cours, le tout préfigurant le cadre d'intervention du PNUD étant donné l'expérience et l'expertise déjà acquises en matière d'appui à la planification stratégique et de développement territorial durable. Ainsi, le PNUD devrait se positionner comme un partenaire incontournable pour appuyer la mise en œuvre effective de la régionalisation et la réussite des missions des nouveaux conseils régionaux comme acteurs de développement, partenaires du gouvernement, dans cette transition démocratique, socio-économique engagée par le Maroc.

Le Maroc étant un pays à revenu intermédiaire, il dispose d'un capital humain élevé et de bonnes capacités administratives quoique bureaucratiques. Le pays dispose d'institutions solides et de personnes-ressources compétentes permettant de

recourir à la modalité de « l'exécution nationale » de manière totalement appropriée. L'appui fourni par le PNUD en la matière facilite et accélère les procédures de mise en œuvre des projets tout en garantissant une gestion efficace et transparente selon les standards internationaux. La capacité d'absorption du pays devrait être satisfaisante mais la lenteur dans les processus décisionnels et la nature des projets qui sont en majorité « institutionnels » font que les taux de décaissement restent moyens et que les durées des projets soient souvent prorogées afin de permettre l'atteinte des résultats escomptés ou la consommation du budget.

Sur le plan financier, le Maroc dispose de ressources satisfaisantes dont il tend à confier la gestion au PNUD dans le cadre de projets qu'il souhaite mettre en œuvre. Ceci constitue une opportunité intéressante pour le PNUD dont les ressources propres se réduisent de plus en plus. Ce dernier doit néanmoins s'assurer que les projets qu'il gère comprennent des interventions qui s'alignent sur son mandat et qu'ils apportent une valeur ajoutée stratégique. Par ailleurs, le PNUD est confronté à une forte concurrence de la part des autres partenaires techniques et financiers qui interviennent souvent sur les mêmes thématiques et disposent de ressources financières plus conséquentes.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente les conclusions de l'équipe d'évaluation sur les performances et la contribution du PNUD aux résultats de développement du Maroc sur la période 2007-2015 et propose des recommandations, sur la base des résultats présentés dans les chapitres 4 et 5 précédents, pour discussion avec les parties prenantes et en vue d'aider à l'élaboration du prochain programme pays.

6.1 CONCLUSIONS

Conclusion 1 : Le PNUD est considéré comme un partenaire historique, de confiance, crédible, réactif et rassembleur.

De tout temps, le PNUD a su introduire des approches, des méthodologies, des outils innovants pertinents eu égard le contexte et les priorités du Maroc. Il a su s'adapter et répondre aux changements nombreux dans le pays, notamment dans les domaines de la gouvernance locale, du développement durable et de la lutte contre le changement climatique. En outre, que ce soit au niveau local ou national, il a rassemblé autour d'une même table des acteurs n'ayant pas l'habitude de collaborer ensemble ou a fait participer ceux considérés comme « non traditionnels » (par exemple les jeunes), grâce à son image d'acteur neutre et impartial.

Conclusion 2 : Ses compétences plus particulièrement en matière de gestion de projet et son apport dans le domaine du renforcement des capacités sont les valeurs ajoutées les plus largement reconnues par ses partenaires.

En effet, outre les projets développés avec ses ressources propres ou celles qu'il mobilise, le PNUD gère également des programmes/projets financés majoritairement par le gouvernement marocain.

Dans ce dernier cas, il est surtout sollicité pour la relative célérité et flexibilité de ses procédures mais également pour sa gestion transparente et rigoureuse et la qualité de ses rapports.

L'accent mis sur le renforcement des capacités- sous forme d'activités de formation et d'accompagnement, de voyages d'études, d'échanges d'expériences et de gestion des connaissances produites- est également une valeur ajoutée attribuée au PNUD. Le renforcement des capacités est considéré par ses partenaires comme son domaine d'intervention clé.

Conclusion 3 : Le PNUD a atteint des résultats positifs à l'issue de ses projets de démonstration (notamment dans le domaine de l'environnement) mais certains peinent à se transformer rapidement en changements significatifs (en termes d'effets voire d'impacts tangibles).

En effet, les délais entre la fin d'un projet à caractère démonstratif, et la décision de reproduire ou de généraliser l'approche testée à d'autres régions, secteurs ou d'amender/renforcer le cadre réglementaire concerné, sont souvent trop longs, avec un risque de perdre le l'élan créé par l'atteinte de résultats intéressants. Les projets appuyés par le PNUD ont souvent un caractère innovant et leur durée initiale relativement courte ne permet pas d'atteindre la maturité pour passer rapidement à l'échelle supérieure.

Conclusion 4 : Le PNUD est un précurseur et un interlocuteur reconnu au Maroc dans le domaine de la décentralisation et de l'ancrage territorial de la gouvernance démocratique.

En effet, le PNUD a introduit et testé le concept de planification stratégique locale via les Agendas 21 locaux, une dizaine d'années avant la pro-

mulgation de la Charte communale (2009) visant le développement de plans communaux de développement. Bien que le PNUD n'ait pas été un « moteur » derrière le mouvement vers une plus grande décentralisation, il a su adapter ses interventions au contexte en évolution, en réorientant par exemple les programmes de développement local intégré (le POS, le POT et le DELIO) en programmes de gouvernance locale, autour de la planification stratégique auprès des communes, et en initiant le programme AGORA qui accompagne le chantier de la « régionalisation avancée ».

Conclusion 5 : Les impacts des interventions appuyées par le PNUD ne sont pas significatifs sur le plan quantitatif mais en revanche d'un grand apport qualitatif.

Les projets mis en œuvre portent sur l'inclusion (des femmes, des jeunes et des catégories sociales marginales), sur la lutte contre la pauvreté et sur la création d'emplois ou la protection de l'environnement mais étant à caractère institutionnel ou démonstratif, ils n'engendrent pas de résultats quantitatifs significatifs. En revanche, ils suscitent dans la plupart des cas des réflexions/débats au plus haut niveau du pouvoir décisionnel et pourraient par conséquent engendrer des changements à plus long terme.

Conclusion 6 : Au cours des deux cycles de programmation passés, les résultats en matière de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes et d'autonomisation des femmes n'ont pas été significatifs mais les récentes mesures prises par le Bureau pays devraient porter leurs fruits à partir du cycle prochain. Le PNUD a aussi favorisé la participation aux dialogues sur le développement des acteurs traditionnellement peu associés, notamment les jeunes, mais également des représentants d'autres groupes vulnérables.

En effet, les projets revus, pour la plupart conçus au début du premier cycle de programmation, se sont limités à assurer la parité hommes-femmes dans les activités mises en œuvre ou à inclure

des AGR qui n'ont permis dans la majorité des cas qu'une autonomisation partielle des femmes, essentiellement sur le plan social. Cette autonomisation est restée embryonnaire aux niveaux politique et économique en raison des résistances culturelles et de la fragilité des structures créées (coopératives, associations). La mise en œuvre de la stratégie d'égalité du genre (2014-2017) du Bureau pays devrait engendrer des résultats tangibles dans les années à venir.

Le PNUD a aussi contribué directement ou indirectement à réduire d'autres formes d'inégalités, ciblant par exemple des zones défavorisées. Il a facilité la participation des acteurs non-traditionnels aux débats sur le développement, notamment les jeunes, et a soutenu le développement d'une Stratégie nationale intégrée de la jeunesse.

Conclusion 7 : Les efforts entrepris par le Bureau pays au cours du cycle de programmation 2012-2016 en termes de restructuration du programme et d'adoption d'une approche intégrée sont à saluer et à encourager et devraient produire des résultats plus significatifs à l'avenir.

Le Bureau pays a adopté depuis 2012 une approche intégrée et interdisciplinaire pour sa programmation, c'est-à-dire que les projets tendent à inclure plusieurs domaines thématiques promus par le PNUD et que leur conception est le résultat d'un exercice collectif associant l'ensemble des unités concernées et parties prenantes nationales (exemple du programme de développement territorial intégré et durable dans la Province de Sidi Ifni) et en ayant mis en place un système de suivi régulier (réunions d'examen et d'approbation des projets, revues semi-annuelles et annuelles) associant les partenaires y compris le représentant du MAEC. Enfin, la promotion de l'égalité du genre est prise en compte à la fois dans le fonctionnement et dans les interventions du Bureau pays.

Conclusion 8 : Le programme pays est fortement dépendant d'un nombre limité de sources de financement.

En effet, plus 60% de ses ressources proviennent des contributions du gouvernement marocain, le reste étant réparti entre le FEM (10%) et l'Espagne (7%) dont les financements sont en baisse compte tenu de la situation économique du pays.

6.2 RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Le PNUD doit garder un caractère innovant à ses interventions et veiller à ne pas être cantonné à un rôle de gestionnaire des fonds. Tout en capitalisant sur ses capacités de gestion, le PNUD devrait renforcer ses initiatives et activités de plaidoyer de façon à avoir une « voix qui porte » au sein du débat sur le développement, et à tous les niveaux.

En effet, dans le cas d'extensions de projets, le PNUD doit veiller à ce qu'il continue à apporter des éléments nouveaux et innovants dans la nouvelle phase, et éviter de reconduire des interventions déjà menées auparavant, ou qui sont parfois hors de son champ de compétences et/ou de priorités (telles que la mise en œuvre d'activités de construction de bâtiments). Au moment de la conception de nouveaux programmes, le PNUD doit sélectionner des interventions qui correspondent à son mandat et pour lesquelles il a un avantage comparatif réel.

Recommandation 2 : Le PNUD doit poursuivre son rôle de « rassembleur » des acteurs institutionnels entre eux, et de ces derniers avec les acteurs dits non traditionnels.

Le PNUD doit capitaliser sa capacité à rassembler les différents acteurs institutionnels et privilégier des interventions intégrées, multisectorielles, et/ou transversales favorisant une meilleure cohérence et synergie entre les politiques publiques et/ou des réponses aux problématiques horizontales. Par ailleurs, dans le cadre des débats et dialogues nationaux organisés par le gouvernement, aussi bien que dans les interventions à l'échelle locale, le PNUD doit continuer à appuyer la participation de partenaires considérés comme non traditionnels, appartenant à la société civile et/ou à des groupes marginalisés et vulnérables.

Recommandation 3 : Le PNUD doit mettre en place des conditions propices à la durabilité des résultats obtenus dans le cadre de ses interventions.

La majorité des interventions du PNUD ont un caractère pilote et limité dans le temps et afin que les résultats obtenus puissent engendrer des changements à moyen ou long terme, il est nécessaire qu'une stratégie de sortie soit formalisée suffisamment en amont, avant la fin du projet. Cette stratégie peut consister soit en l'identification d'un autre partenaire financier qui se chargerait de répliquer l'approche, soit en encourageant le gouvernement par un plaidoyer soutenu, à généraliser l'expérience et ce, dans des délais raisonnables après l'achèvement du projet.

Recommandation 4 : Le PNUD doit davantage capitaliser sur ses programmes et projets en mettant l'accent sur le partage des connaissances issues de ses interventions, entre les différentes institutions marocaines mais également avec d'autres pays.

La majorité des projets a produit des études, des guides méthodologiques et autres documents d'une grande richesse informative qui méritent d'être davantage partagés, en dehors des parties prenantes directes du projet et ce afin de permettre une réplification de l'approche. De même, le PNUD devrait davantage utiliser son réseau et promouvoir les « bonnes pratiques » entre les pays.

Recommandation 5 : Le PNUD doit poursuivre son appui à l'instauration de systèmes de suivi auprès des partenaires nationaux afin d'institutionnaliser la culture du suivi axé sur les résultats.

Le PNUD est l'un des rares partenaires à avoir mis en place un système de suivi et d'évaluation qui va au-delà des activités de suivi et évaluation prévues dans les documents de projet. Des efforts sont faits afin de mesurer les changements produits par ses interventions. Ils doivent être poursuivis et systématisés au niveau des partenaires nationaux.

Recommandation 6 : Le PNUD doit saisir de nouvelles opportunités de financement et de partenariat.

En effet, des opportunités pourraient être explorées avec le secteur privé tels les marocains résidents à l'étranger, avec d'autres coopéra-

tions bilatérales, avec la coopération décentralisée, et à travers les grands projets industriels publics-privés (tels ceux de MASEN dans les régions du Nord et de l'Oriental) mis en œuvre au Maroc. Le PNUD devrait développer une stratégie de partenariat et de mobilisation de ressources.

TERMES DE RÉFÉRENCE

1. INTRODUCTION

Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) réalise périodiquement des évaluations de pays, appelées « Évaluations des résultats des activités de développement » (ERAD). Ces évaluations visent à mettre en évidence et à analyser la contribution du PNUD aux résultats des activités de développement dans un pays. L'objectif d'une ERAD est :

- D'apporter un appui à l'élaboration du nouveau programme pays du PNUD ;
- De renforcer la responsabilisation du PNUD vis-à-vis des partenaires et parties prenantes nationales ;
- De renforcer la responsabilisation du PNUD vis-à-vis du Conseil d'administration du PNUD.

Les ERAD sont des évaluations indépendantes effectuées dans le cadre des dispositions générales de la Politique d'évaluation du PNUD⁵⁰. Le directeur du BIE, organe indépendant de la direction du PNUD, rend compte directement au Conseil d'administration du PNUD. La responsabilité du Bureau de l'évaluation est double : (a) il fournit au Conseil d'administration des informations fiables et crédibles tirées des évaluations aux fins de responsabilité institutionnelle, de prise de décision et d'amélioration ; et (b) il renforce l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation, ainsi que sa cohérence, son harmonisation et son

alignement en faveur de la réforme des Nations unies et de l'appropriation nationale. Compte tenu du principe de l'appropriation nationale, le BIE s'attache à effectuer les ERAD en collaboration avec le gouvernement national.

Le BIE réalisera une ERAD au Maroc au cours de l'année 2015, puisque l'actuel programme de pays arrive à terme en 2016. Cette évaluation fournira des éléments pour l'élaboration d'un nouveau programme pays, qui sera mis en œuvre à partir de 2017 par le Bureau pays et les parties prenantes nationales concernées.

2. CONTEXTE NATIONAL

Le Maroc, situé dans l'extrême Nord-Ouest de l'Afrique, est classé dans la tranche inférieure de la catégorie des pays à revenu intermédiaire. La valeur de l'index du développement humain (IDH) est de 0,617 et le place en 129^{ème} position sur 187 pays⁵¹. D'après le Haut-Commissariat au Plan (HCP), le Maroc semble en voie d'atteindre une majorité des OMD en 2015. Cependant, les préoccupations persistent quant à la pauvreté, l'analphabétisme et le chômage surtout chez les jeunes en général et les diplômés en particulier. D'importantes disparités et inégalités subsistent : le milieu rural, qui abrite plus de 42% de la population marocaine, regroupe 67,5% des personnes démunies et 58,8% des personnes vulnérables. Selon le HCP la pauvreté multidimensionnelle est à un niveau 2,5 fois plus élevé dans les campagnes (18,3%) que dans les villes (7,4%)⁵².

50 Voir la Politique d'évaluation du PNUD : <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>. L'ERAD sera effectuée en respectant les Normes et Règles ainsi que le Code de conduite éthique définis par le Groupe des Nations unies pour l'évaluation (www.uneval.org).

51 http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/MAR.pdf

52 Maroc – ROAR 2013.

Quant au contexte politique, le Maroc est une monarchie constitutionnelle, démocratique, parlementaire et sociale, avec un exécutif à sa tête un Chef de Gouvernement, issu du parti politique arrivé en tête des élections des membres de la Chambre des Représentants, et qui est nommé par le Roi. Le pouvoir législatif est exercé par le Parlement, qui est composé de deux Chambres, la Chambre des Représentants et la Chambre des Conseillers.

Au début de l'année 2011, le Maroc a engagé d'importants changements sur les plans politique, institutionnel, juridique et socio-économique. Parmi ces initiatives figurent notamment le lancement par le Roi Mohammed VI de la rédaction d'une nouvelle Constitution et la préparation d'une vaste série de réformes pour répondre aux revendications populaires en faveur d'une meilleure gouvernance et de l'amélioration des perspectives économiques.

Dès lors, le Parlement exerce les missions de procédures législatives, de contrôle du Gouvernement, d'évaluation des politiques publiques, et l'opposition dispose d'un nouveau statut et de nouvelles prérogatives.

Sa Majesté Le Roi, est le Chef de l'Etat, Son Représentant Suprême, Garant de la pérennité et de la continuité de l'Etat, Il est L'Arbitre Suprême entre ses institutions.

Le Gouvernement exerce le pouvoir exécutif, qui, sous l'autorité du Chef de Gouvernement met en œuvre son programme gouvernemental, assure l'exécution des lois, dispose de l'administration et supervise les établissements et entreprises publics et en assure la tutelle.

En matière d'environnement, la position géographique du Maroc lui confère une gamme remarquable de bioclimats très variés, allant d'un

climat humide et subhumide au climat saharien et désertique en passant par les climats arides, semi-arides et de haute montagne. À cette diversité du climat s'ajoute celle du relief qui se traduit par une grande diversité bioécologique ainsi qu'une gamme importante de milieux naturels⁵³. Cependant, la croissance urbaine et le développement des secteurs socio-économiques vitaux, notamment l'agriculture, l'industrie, la pêche, les infrastructures et le tourisme n'ont pas manqué d'induire des répercussions négatives sur la qualité de l'environnement au cours des dernières décennies. Les problèmes de l'environnement comprennent une dégradation intense des ressources naturelles et du cadre de vie des populations due à la pollution de l'air, des eaux continentales et marines, à la désertification des sols, à la dégradation des forêts, de la biodiversité, du littoral, et aux nuisances des décharges sauvages. Cet état a des incidences négatives sur la santé des populations ainsi que sur le processus de développement économique en raison de l'épuisement de certaines ressources naturelles nécessaires pour assurer le développement durable du pays⁵⁴.

En réponse à ces défis et conformément à ses engagements au niveau international dans le cadre des sommets de la Terre de Rio de Janeiro et de Johannesburg, le Maroc a intégré le concept de développement durable dans sa stratégie de développement, lequel concept favorise l'équilibre entre les dimensions environnementales, économiques et sociales et a pour objectifs, l'amélioration du cadre de vie des citoyens, le renforcement de la gestion durable des ressources naturelles et la promotion des activités économiques respectueuses de l'environnement. Le Maroc a mis en place les fondements visant à instaurer le développement durable dans le pays à travers plusieurs réformes politiques, institutionnelles, juridiques et socio-économiques. Ce processus a été renforcé par l'adoption de la Charte nationale de l'environnement et du développement durable.

53 Royaume du Maroc, 'Cinquième rapport national sur la mise en œuvre de la Convention sur la diversité biologique,' 2014, l'p. 15, <https://www.cbd.int/doc/world/ma/ma-nr-05-fr.pdf> (date de consultation 6 avril 2015).

54 <http://www.environnement.gov.ma/PDFs/RDEEM.pdf>

La concrétisation de ce processus s'est traduite par le processus d'intégration des principes de développement durable dans les stratégies sectorielles, la mise en œuvre de la Stratégie de mise à niveau de l'environnement (MANE) et de l'Initiative nationale de développement humain (INDH), ainsi que le lancement de l'élaboration de :

- La Loi Cadre portant Charte nationale de l'environnement et du développement durable, en application des orientations royales du Discours du Trône du 30 juillet 2010 ;
- La Stratégie nationale de protection de l'environnement (SNPE) ; et
- La Stratégie nationale de développement durable (SNDD).

Le pays a intégré le principe du développement durable dans ses stratégies sectorielles, comme le Plan Maroc Vert, le Plan Solaire (pour l'énergie), le Plan Azur (le tourisme), et l'E-gouvernement.

Parmi ces stratégies, l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), lancée par le Roi en 2005, est une démarche d'envergure pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, qui cherche à s'attaquer au déficit social en élargissant l'accès aux services sociaux de base, promouvoir les activités génératrices d'emplois et de revenus stables, adopter une action créative envers le secteur informel, et venir en aide aux personnes souffrant d'une grande vulnérabilité ou ayant des besoins spécifiques⁵⁵.

3. LA STRATÉGIE DU PNUD AU MAROC

Au Maroc, le PNUD œuvre pour l'accélération de l'atteinte des OMD, le renforcement des chantiers de décentralisation, la modernisation et la lutte contre la corruption, ainsi que pour la

lutte contre les vulnérabilités et les inégalités. Le PNUD contribue également à la mise en œuvre des stratégies nationales et territoriales de développement durable à faible teneur en carbone et créatrices d'emplois.

L'action du PNUD à partir de 2007 est inscrite dans ses documents de programme de pays (CPD), ceux-ci sont en ligne avec les domaines d'opération du Système des Nations unies (SNU), formulés dans les UNDAF correspondants, ainsi que dans le plan d'action du programme de pays (CPAP) 2007-2011 et, pour la période 2012-2016, dans le Plan d'action commun (PAC) de l'UNDAF.

Le document de programme de pays 2007-2011 identifie six effets escomptés, présentés dans le Tableau 1 ci-dessous, qui sont repris avec quelques modifications dans le plan d'action du programme de pays (CPAP) 2007-2011. Au début du programme, 14 effets ont été articulés dans le système de gestion interne du PNUD, Atlas. En 2009, le nombre d'effets a été ramené à huit. En 2010, suite à une évaluation à mi-parcours du CPAP, les effets de programme ont été reformulés, réduisant leur nombre à trois⁵⁶.

Pour ce qui est de la période 2012-2016, un effort soutenu de planification conjointe des agences des Nations unies a débouché en 2011-2012 non seulement sur l'élaboration d'un UNDAF, mais aussi sur un Plan d'action commun à l'ensemble des agences du Système des Nations unies. Ce plan d'action commun remplace les documents opérationnels de chaque agence, y compris pour le PNUD qui a un document de programme de pays 2012-2016 approuvé par le Conseil d'administration, mais pas de Plan d'action (CPAP). Les trois effets UNDAF auxquels le PNUD contribue sont présentés dans le Tableau 1 ci-dessus.

55 <http://www.maroc.ma/fr/content/indh>

56 Les effets reformulés pour la période 2010-2011 sont : (i) le Gouvernement mène à bien les réformes, stratégies nationales et territoriales dans les domaines de l'accélération de l'atteinte des OMD et des changements climatiques, ; (2) Les acteurs régionaux et locaux sont en mesure d'opérer le développement durable de leurs territoires en concertation avec les populations cibles, ; (3) Le gouvernement, les institutions nationales et la société civile se dotent de capacités d'analyse et de plaidoyer sur le développement humain durable.

Tableau A1 : Effets programme et budgets indicatifs

| Période | 2007-2011 | | | 2012-2016 | |
|------------------------------------|--|--|------------------|---|------------------|
| Domaine | UNDAF 2007-2011 (selon le document de programme de pays 2007-2011) | Effets programme de pays 2007-2011 (Document de programme de pays 2007-2011) | Ressources (CPD) | Effets UNDAF et Programme Pays 2012-2016 | Ressources (CPD) |
| Accélération de l'atteinte des OMD | Intégration des populations rurales vivant dans la pauvreté aux mécanismes de développement à travers des politiques et des programmes appropriés | Élargissement de l'accès des populations rurales vulnérables aux services sociaux et d'infrastructure de base (SSB et SIB), aux moyens de production et à la sécurité alimentaire | \$ 10,020,000 | 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 | \$ 7,800,000 |
| | Soutien aux acteurs pour assurer aux enfants, aux jeunes et aux populations vulnérables l'accès aux services sociaux et pour faciliter leur intégration au processus de développement | Exercice par les populations vulnérables de leurs droits d'accès à des services sociaux de qualité : éducation, protection, santé, prévention VIH/sida, à l'habitat et à l'emploi | \$ 1,849,000 | | |
| | Réalisation de progrès significatifs en matière d'égalité de genre, de défense des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, politique, économique, sociale et culturelle | Amélioration de l'institutionnalisation de l'approche genre dans les lois et mécanismes de planification, programmation et budgétisation en faveur des droits des femmes, notamment en matière de pouvoir et de participation politique, économique et sociale | \$ 2,806,000 | | |
| Gouvernance | Renforcement des capacités de l'État et de la société civile en matière de gouvernance démocratique pour assurer un développement humain et la réalisation des OMD | Renforcement du système de décentralisation/déconcentration et du processus de réformes | \$ 2,850,000 | 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. | |
| | | Renforcement de la participation civile et citoyenne et de l'exercice des droits humains | | | |

(Continued)

Tableau A1 : Effets programme et budgets indicatifs

| Période | 2007-2011 | | | 2012-2016 | |
|--|--|--|--------------|--|---------------|
| Environnement et développement durable | Renforcement des conditions en matière d'organisation pour protéger et mettre en valeur les patrimoines naturel et culturel au service du développement humain | Renforcement du cadre juridique et institutionnel de protection et de valorisation du patrimoine culturel et naturel, intégrant l'impact du changement climatique, en harmonie avec les instruments internationaux | \$ 6,906,000 | Les principes de la « Charte Nationale de l'environnement pour un développement durable » (CNEDD) sont mis en œuvre en assurant la cohérence entre les stratégies sectorielles et les priorités en matière d'environnement, de changements climatiques, et de gestion des risques et en renforçant la convergence territoriale sur les zones et les populations les plus vulnérables, avec une attention particulière au genre | \$ 15,200,000 |

Source : Documents de Programme pays

En dépit des articulations multiples des effets pour la période 2007-2011, et l'adoption d'une programmation commune avec les autres agences des Nations unies pour la période 2012-2016, il existe cependant une certaine continuité entre les deux programmes du PNUD. Ses interventions peuvent être regroupées en trois grands domaines. Le premier domaine comprend un appui à la gouvernance et à l'accélération de l'atteinte des OMD. Dans ce domaine, le PNUD appuie le développement institutionnel, par exemple, apportant un soutien au parlement, une contribution à la modernisation de l'état-civil, un appui à la Délégation interministérielle aux droits de l'Homme, un appui à l'Observatoire national du développement humain (ONDH), ainsi qu'un renforcement des capacités pour l'évaluation des politiques publiques. Le deuxième domaine concerne le développement territorial. Le PNUD appuie plusieurs programmes régionaux, comme

le Programme des Oasis du Sud, le Programme de développement territorial durable des Oasis Tafilalet, et le Programme de développement local intégré de l'Oriental. Le Programme ART GOLD du PNUD Maroc (2007-2014), qui fait partie de l'initiative ART global – Appui aux réseaux territoriaux et thématiques de développement humain, cherche, entre autres, à promouvoir la gouvernance démocratique au niveau décentralisé, par une approche participative et concertée tant au niveau de la programmation du développement local que dans la gestion des ressources provenant de la coopération internationale. Le projet « Appui à la gouvernance locale dans la perspective de la régionalisation avancée (AGORA) » a pour objectif d'accompagner les collectivités territoriales, notamment les conseils régionaux et la Direction générale des collectivités locales dans la mise en œuvre du chantier de la régionalisation avancée.

Le troisième grand domaine d'intervention du PNUD est l'environnement et le développement durable. Ce portefeuille comprend par exemple des projets qui soutiennent les efforts visant à protéger la biodiversité, à promouvoir l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à éliminer les polluants organiques persistants, à intégrer la dimension environnementale dans la planification locale, à renforcer l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes dans les métiers verts et à améliorer la gestion intégrée des forêts. Le PNUD cherche à organiser ses interventions de manière intégrée en renforçant les liens entre ses principaux domaines d'action. Ainsi une intervention ou un projet peut contribuer à plusieurs effets décrits dans les cadres de résultats des documents de programme. La relation entre les domaines d'intervention du PNUD et les effets de programme 2012-2016 est illustrée dans le Tableau 2.

4. PORTÉE DE L'ÉVALUATION

L'ERAD est effectuée pendant l'avant-dernière année du programme de pays du PNUD en cours, afin de contribuer au processus d'élaboration du nouveau programme pays. L'ERAD évalue habituellement deux cycles du programme. Ainsi l'ERAD au Maroc prendra en compte la période 2007 – mi-2015, à savoir les trois premières années du programme en cours (2012-2016) et les cinq années échues du cycle précédent qui a d'autant plus de chances d'avoir produit ses résultats, avec le temps qui s'est écoulé depuis lors. Compte tenu de la continuité naturelle entre les deux cycles, une attention particulière sera portée sur les projets mis en œuvre sur les deux périodes. Une liste détaillée des projets mis en œuvre sur les deux périodes, et les montants des dépenses associées aux projets,

| Tableau A2 : Effets programme et interventions PNUD | | | |
|---|--|--|--|
| Effets UNDAF/Programme pays PNUD | | | |
| Niveau d'intervention | La vulnérabilité et les inégalités , notamment celles liées au genre, sont réduites | Les partenaires institutionnels et la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensibles au genre, et les mettent en œuvre | Les principes de la « Charte nationale de l' environnement pour un développement durable » (CNEDD) sont mis en œuvre |
| Domaines d'intervention du PNUD | | | |
| Capacités des institutions nationales , stratégies, politiques, suivi | Par exemple : appui à l'Observatoire national du développement Humain, Appui au suivi et à l'établissement de rapports sur les OMD | Par exemple : appui à la Délégation interministérielle aux droits de l'Homme (DIDH), modernisation de l'Etat civil, lutte contre la corruption | Projets « environnement » – composantes stratégies et institutions nationales |
| | « Gouvernance – OMD » | | « Environnement » |
| Capacités des institutions régionales et locales / Communautés vulnérables | Programmes de développement territorial – composantes par ex. favorisant les produits locaux | Programmes de développement territorial – composante plans de développement communaux, ART GOLD, AGORA | Projets « environnement », composantes territoriales, par ex. la transhumance et la biodiversité, l'économie circulaire |
| | « Gouvernance – développement territoriale » | | Programmes de développement territorial – composantes « patrimoine naturel et culturel » |

est présentée au chapitre 10 des présents Termes de référence⁵⁷.

En tant qu'évaluation des contributions du PNUD au niveau du pays, l'ERAD portera sur les programmes de pays du PNUD approuvés par son Conseil d'administration. Les programmes de pays sont définis – selon le cycle du programme et du pays – dans le document de programme de pays (CPD) et le Plan d'action du programme de pays (CPAP), et dans le cas du Maroc, pour la période 2012-2016, dans le Plan d'action commun (PAC) de l'UNDAF. Toutefois, la portée de l'ERAD comprend l'ensemble des activités du PNUD dans le pays et couvre donc les interventions financées par toutes les sources de financement, les ressources de base du PNUD, les fonds des donateurs, les fonds publics, etc. L'ERAD portera également sur les initiatives régionales et globales du PNUD. Il est aussi important de noter, que le Bureau pays peut être impliqué dans un certain nombre d'activités qui ne sont pas articulées dans un document de projet spécifique. Certaines de ces activités « hors-projet » – telles que la coordination ou le plaidoyer – peuvent être essentielles pour l'ordre du jour politique et social du pays, et devront être prises en compte par l'ERAD.

Des efforts particuliers seront faits pour saisir le rôle et la contribution des Volontaires des Nations unies (VNU) à entreprendre des travaux conjointement avec le PNUD. Cette information sera utilisée pour la synthèse afin de fournir de l'évidence évaluative au niveau organisationnel de la contribution aux résultats de développement des deux entités.

5. METHODOLOGIE

La méthodologie de l'évaluation comporte deux volets principaux : (1) l'analyse de la contribution

du PNUD aux résultats de développement par domaine thématique/programmatique et (2) l'évaluation de la qualité de sa contribution. L'ERAD présentera ses constatations selon les critères ci-dessous, sur la base d'analyses par domaine thématique, afin de tirer des conclusions générales de l'évaluation et formuler des recommandations pour les programmes futurs.

■ Contribution du PNUD par domaine thématique et programmatique.

Une analyse sera effectuée de l'**efficacité** de la contribution du PNUD aux résultats de développement au Maroc par le biais de ses activités du programme. Une attention particulière sera portée à l'examen de cette contribution en lien avec la vision globale du PNUD pour la réduction de la pauvreté, et sa contribution à la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes⁵⁸. L'analyse sera présentée par domaine thématique et programmatique.

■ La qualité de la contribution du PNUD.

L'ERAD examinera la qualité de la contribution du PNUD en fonction des critères suivants :

- **Pertinence** des projets et effets du PNUD par rapport aux besoins du pays et aux priorités nationales ;
- **Efficience** des interventions du PNUD en termes d'utilisation des ressources humaines et financières ; et
- **Durabilité** des résultats auxquels le PNUD a contribué.

L'ERAD examinera également comment certains facteurs peuvent expliquer la performance du PNUD, notamment les principes d'engagement définis dans le Plan stratégique 2014-2017. Par exemple, en plus d'examiner la contribution du

57 La liste a été établie à partir de données disponibles dans le système Atlas. Des projets conçus et mis en œuvre principalement avant 2007 et/ou fermés au début de la période couverte par l'ERAD ne sont pas pris en compte.

58 Utilisant le Plan d'action à l'échelle du Système des Nations unies (UN-SWAP) pour améliorer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au sein du système des Nations unies. www.unwomen.org/~media/Headquarters/Attachments/Sections/How%20We%20Work/UNSystemCoordination/UN-SWAP-Framework-Dec-2012.pdf

PNUD à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, l'évaluation examinera la question du genre en tant que facteur de la performance du PNUD. Pour chaque effet du programme de pays, cela reviendra à analyser comment la question du genre est intégrée dans l'ensemble des programmes et opérations. Ensuite, le positionnement stratégique du PNUD sera analysé sous l'angle du mandat de l'organisation et des besoins reconnus ou émergents et priorités nationales pour le développement au Maroc. Cela comprendra une analyse systématique du positionnement du PNUD dans l'espace des politiques de développement du pays, ainsi que les stratégies utilisées par le PNUD pour maximiser sa contribution. L'ERAD portera une attention particulière aux bonnes pratiques et enseignements tirés de l'expérience, y compris de l'assistance apportée dans des domaines autres que techniques qui est associée en majorité à sa contribution au travers de son positionnement stratégique, et qui peut être appliquée à d'autres pays et régions. Enfin, l'ERAD examinera comment les méthodes de gestion ont eu un impact sur l'atteinte des objectifs des programmes.

Dans l'analyse de ce qui précède, une attention particulière sera accordée à l'identification des facteurs spécifiques aux pays – ou au Bureau pays – qui influencent la performance du PNUD, à savoir :

- La promulgation d'une nouvelle Constitution en 2011, qui garantit, entre autres, une régionalisation avancée ;
- Le statut du Maroc en tant que pays à revenu intermédiaire et l'accès aux ressources de l'aide au développement ;
- La programmation commune du système des Nations unies ;
- L'organisation interne du Bureau pays et les relations entre les sections « programme » et « opérations » ;
- L'approche « intégrée » dans la programmation ;
- L'approche communication pour le développement (C4D) ;

- L'introduction d'une culture de suivi et évaluation et de la gestion axée sur les résultats.

Les effets des deux derniers cycles de programme seront analysés de manière consolidée. Trois rapports distincts sur les effets du programme 2012-2016 seront réalisés, afin d'examiner les progrès accomplis pour atteindre ces effets et mesurer la contribution du PNUD à ces changements souhaités. Si elle s'avère pertinente, une « théorie du changement (TdC) » sera également utilisée pour orienter la réflexion de l'équipe de l'évaluation, en consultation avec le PNUD et les parties prenantes nationales. Dans l'élaboration de la TdC, les hypothèses sous-jacentes aux changements attendus du programme et les liens de cause à effet seront clarifiés et serviront de base pour la méthode de collecte des données nécessaires pour vérifier les théories derrière les changements observés. Les rapports spécifiques d'effet évalueront la contribution du PNUD à chaque effet à l'aide des critères d'évaluation prédéfinis, et identifieront également les facteurs spécifiques à chaque domaine ayant influé sur cette contribution. Chaque rapport d'effet sera élaboré selon un modèle standard qui facilitera la synthèse des résultats et la formulation des conclusions. Les constatations et conclusions de chaque rapport d'effet seront ensuite synthétisées dans le rapport global de l'ERAD.

6. COLLECTE DES DONNÉES

Évaluabilité : une analyse des contraintes a été entreprise avant et pendant la mission préparatoire pour comprendre les contraintes et les possibilités liées à la collecte des données. Ce processus sert de base à l'identification des méthodes de collecte de données et donne une première idée des besoins de l'ERAD en termes de ressources nécessaires et de calendrier, pour la collecte des données. Le Bureau pays a réalisé dix évaluations de projet/programme en 2013 et 2014, et une évaluation à mi-parcours du CPAP 2007-2011. Une évaluation à mi-parcours de l'UNDAF a été réalisée en 2014. Ces évaluations serviront d'inputs importants à l'analyse ERAD.

Collecte des données : Une approche multi-méthodes sera utilisée et inclura les éléments suivants :

Examen de documents de référence : Un certain nombre de documents sera consulté, y compris les documents de programmation de pays, les documents et rapports du projet/programme réalisés par le PNUD et le gouvernement du Maroc, entre autre, les résultats du recensement général de la population et de l'habitat, conduit par le Haut-Commissariat au plan en 2014 et les différents rapports nationaux produits par ce dernier, les documents institutionnels du PNUD (par exemple, enquêtes mondiales sur le personnel, plan stratégique, plans de financement pluriannuels, rapports annuels axés sur les résultats), les rapports sur les précédentes évaluations disponibles au niveau des projets et tous les travaux de recherche et publications disponibles sur le pays.

Entretiens : Des entretiens directs (en vis-à-vis) et par téléphone seront réalisés avec les parties prenantes pertinentes, telles que les représentants du gouvernement, les organisations de la société civile, les représentants du secteur privé, les agences des Nations unies et de développement, les donateurs et les bénéficiaires du programme de pays, pour recueillir leurs opinions sur toutes les questions d'évaluation posées par l'ERAD, y compris les prestations du PNUD, l'exécution des projets et programmes et de leur impact (points fort, points faibles et financements consacrés).

Visites sur le terrain : L'équipe de l'évaluation se rendra sur les sites des projets retenus afin de constater de visu les résultats éventuels obtenus. Seront prises en considération les régions où le PNUD a une forte concentration de projets, et celles où des projets représentatifs et/ou important financièrement sont en cours de mise en œuvre. L'identification des parties prenantes et des sites pertinents pour les entretiens et les sites à visiter à Rabat et dans les provinces sera effectuée en se basant sur l'exploitation des documents de programme disponibles et au travers d'échanges avec les gestionnaires de programme au niveau du PNUD et des partenaires nationaux.

Validation : Toutes les constatations de l'évaluation seront appuyées par des éléments de preuve pertinents. Une analyse solide et cohérente des questions soumises à l'évaluation sera menée en ayant recours à une triangulation des constatations.

Participation des parties prenantes : Au début de l'évaluation, une analyse poussée des parties prenantes (déjà largement entamée au cours de la mission préparatoire) sera effectuée afin d'identifier tous les partenaires pertinents du PNUD, ainsi que ceux avec qui le PNUD ne collabore pas mais qui jouent un rôle clé dans l'atteinte des effets des domaines prioritaires. L'évaluation utilisera une approche inclusive pour la conception, le déroulement de l'évaluation et la validation de ses extrants. Le Bureau Pays impliquera dans ce processus les parties prenantes nationales issues du gouvernement et de la société civile, les agences des Nations unies et les autres donateurs et partenaires.

7. MISE EN ŒUVRE ET MODALITÉS DE GESTION

Le processus d'évaluation implique un large éventail de bureaux différents.

Le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD : Le BIE mènera l'ERAD en collaboration avec le Bureau pays et le gouvernement du Maroc. Le BIE a établi ces Termes de référence (TdR) pour l'évaluation et définira les grandes lignes de chaque rapport sur les effets qui seront intégrés au rapport final. Il sélectionnera l'équipe de consultants, dirigera l'équipe de la collecte des données, apportera ses conseils, organisera des séances de retour d'informations et une réunion avec les parties prenantes, préparera la première version provisoire du rapport, finalisera ce dernier et gèrera les processus d'examen et de suivi. Le bureau d'évaluation prendra à sa charge tous les frais directement liés à la conduite de l'ERAD.

Le Bureau pays du PNUD au Maroc : Le BP devra apporter son soutien à l'évaluation : i) en assurant la liaison avec le gouvernement natio-

nal et les autres parties prenantes dans le pays ii) en aidant l'équipe de l'évaluation à identifier et à recueillir tous les documents de référence pertinents pour le programme de pays et du PNUD, iii) en fournissant en temps utile tout soutien logistique et administratif requis par l'équipe de l'évaluation lors de la collecte des données (notamment pour la prise de rendez-vous), ainsi qu'en veillant à ce que les mesures de sécurité adéquates soient prises pour l'équipe de l'évaluation, iv) en revoyant le rapport provisoire de l'ERAD et en apportant toutes les corrections factuelles nécessaires et ses commentaires) en facilitant la mise en place du groupe national de référence (voir ci-après), et vi) en facilitant l'organisation d'un atelier final pour les parties prenantes, et/ou de différentes rencontres de partages ciblant les différentes catégories d'acteurs.

L'Institution de référence nationale : La participation nationale et l'appropriation du processus et des résultats de l'ERAD seront assurées à travers un partenariat solide dans le processus d'évaluation avec le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération (MAEC), en tant qu'interlocuteur technique gouvernemental principal du PNUD, mais également en associant, le cas échéant, toutes autres administrations et entités pertinentes. Il est attendu du MAEC qu'il : i) examine les Termes de référence de l'évaluation, ii) offre des suggestions quant au choix des parties prenantes à interviewer et des sites à visiter, iii) aide à faciliter la collecte de données sur le terrain, iv) apporte ses observations sur la deuxième version provisoire du rapport de l'ERAD, v) facilite l'organisation de l'atelier ou des rencontres spécifiques de partage des résultats avec les parties prenantes aux côtés du Bureau pays.

Le Bureau régional du PNUD pour les États Arabes (BREA) : Le BREA apportera son aide à l'évaluation en partageant des informations, en examinant les TdR et la première version provisoire de l'ERAD et en participant à l'atelier pour les parties prenantes. Le BREA est également chargé de surveiller et de superviser la mise en œuvre des actions de suivi via le Centre de ressources de l'évaluation (ERC).

Le Groupe national de référence : Un groupe national de référence pour l'ERAD sera établi, avec des représentants du gouvernement, de la société civile, et la communauté des donateurs. Le groupe sera chargé d'examiner le projet de rapport de l'ERAD et de participer à l'atelier de restitution.

L'équipe d'évaluation : Le bureau d'évaluation mettra en place une équipe d'évaluation pour l'ERAD, composée des membres suivants :

- **Une responsable de l'évaluation (RE) :** Membre du personnel du bureau d'évaluation dont la responsabilité générale est d'effectuer l'ERAD et de préparer et réviser le rapport provisoire et le rapport final, de co-animer l'atelier pour les parties prenantes et d'apporter tous les éclaircissements requis par le BP dans la préparation de son registre de contrôle pour la première version de l'ERAD, et la réponse de la Direction du BP (qui sera publiée avec le rapport final de l'ERAD et dans l'ERC).
- **Un assistant de recherche (AE) :** Un AE au bureau d'évaluation est impliqué dans la collecte de documents de référence et la préparation des données et des informations, en particulier pour les Chapitres 2 et 3 de l'ERAD et les informations sur le programme.
- **Une Chef d'équipe de l'évaluation (CEE : Consultante) :** Experte indépendante de l'évaluation provenant de la région, chargée de contribuer à la mission préparatoire et à la formulation des TDR, de diriger la collecte de données pendant la mission principale de terrain, d'aider à la rédaction du rapport de l'ERAD et de faciliter les processus d'échanges et de partage des résultats avec les parties prenantes. Du fait de son expérience, la CEE aura en plus de ses responsabilités d'experte principale, la charge du domaine thématique de l'environnement.
- **Deux spécialistes nationaux :** Des consultants nationaux indépendants seront recrutés, pour couvrir notamment les domaines de la gouvernance et des OMD, ainsi que le déve-

Tableau A3 : Responsabilités des membres de l'équipe de l'évaluation

| | |
|------------------------------------|---|
| Gouvernance et OMD | Spécialiste national |
| Gouvernance et développement local | Spécialiste national |
| Environnement | Chef d'équipe |
| Genre | Chef d'équipe/RE/Spécialistes nationaux |
| Positionnement stratégique | Chef d'équipe et RE |
| Operations/gestion | Chef d'équipe et RE |

loppement régional/local. Ils devront également, si possible, couvrir les autres domaines de travail du PNUD au Maroc, en particulier les thématiques transversales comme le genre, les droits humains et le renforcement des capacités. Les consultants nationaux seront responsables des rapports d'effet respectifs et des contributions spécifiques au rapport principal de l'ERAD en relation avec les domaines qui leur seront confiés.

Le détail des tâches et responsabilités des membres de l'équipe d'évaluation est donné dans le tableau ci-dessus.

- **Déploiement d'une personne ressource :** un(e) assistant(e) sera recruté(e) pour apporter un appui technique à la mission ; il ou elle sera notamment chargé(e) de la préparation de la mission de terrain, des prises de rendez-vous, de la préparation des déplacements à l'intérieur du pays et de tous travaux de secrétariat utiles à la mission.

8. PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluation sera menée conformément aux orientations approuvées par la méthodologie du BIE. Ce qui suit présente un résumé des éléments du processus. Quatre grandes phases apportent un cadre pour la conduite de l'évaluation.

Phase 1 : Préparation. Le Bureau indépendant d'évaluation préparera la documentation de base avec l'aide du Bureau Pays et recevra des informations du bureau régional et des autres administrations centrales. La RE et la CEE ont entrepris

une mission préparatoire à Rabat du 23 au 27 mars 2015 et se sont entretenues avec le Bureau pays, le gouvernement et quelques parties prenantes nationales. Les objectifs de cette mission étaient les suivants : i) s'assurer que les parties prenantes clés comprennent le but, le processus et la méthodologie de l'évaluation, ii) obtenir le point de vue des parties prenantes clés sur les questions importantes à traiter dans l'évaluation, et iii) déterminer la portée de l'évaluation, les approches, le calendrier et les paramètres de sélection de l'équipe d'évaluation de l'ERAD.

La mission préparatoire a conduit à l'élaboration de ces termes de référence, qui sont communiqués aux parties prenantes clés pour qu'elles y apportent leurs observations. En s'appuyant sur les termes de référence finalisés, et en accord avec les directives de recrutement interne, le bureau d'évaluation recrutera deux consultants nationaux (voir la Partie 7 et le Tableau 3) experts en matière d'évaluation et dans les thématiques couvertes par l'évaluation.

Phase 2 : Collecte et analyse des données. L'objectif est de procéder à la collecte des données en accord avec ces termes de référence et d'analyser les données recueillies auprès de diverses sources par rapport aux critères d'évaluation indiqués dans la partie 6.

- Activités préalables à la mission de collecte et de validation des données : les membres de l'équipe d'évaluation analyseront les documents de référence et prépareront un premier rapport provisoire sur les effets avant la mission de collecte de données. Ce premier rap-

port identifiera les questions de l'évaluation propres à chaque effet, les hypothèses issues de l'examen des documents de référence, les lacunes et les problèmes qui devront être validés au cours de la phase de collecte de données sur le terrain.

- Mission de collecte et de validation des données : L'équipe d'évaluation, menée par la CEE et dans sa dernière partie avec la participation de la RE, entreprendra une mission dans le pays pour prendre part aux actions de collecte de données sur le terrain. La durée prévue de cette mission est de 3 semaines du 15 juin au 3 juillet 2015. Les spécialistes nationaux entreprendront quelques visites de projets en dehors de Rabat entre le 1 et le 15 juin 2015.
- Analyse et synthèse : une fois la collecte des données terminée, l'équipe se réunira pour réfléchir aux principales constatations et recommandations, en vue de faire la rédaction des rapports d'effets.
- Compte rendu en fin de mission : l'équipe d'évaluation fera un compte-rendu avec le Bureau pays à la fin de la mission pour présenter les principales constatations et conclusions préliminaires.

Phase 3 : Synthèse, rédaction du rapport et examen. L'objectif est de synthétiser l'ensemble des évaluations (rapports sur les effets) et de consulter les parties prenantes pertinentes pour obtenir des constatations, conclusions et recommandations solides et factuelles.

Un premier projet de rapport sera préparé, et soumis à un examen interne par le BIE. Une fois approuvé par le BIE, le projet de rapport sera envoyé au Bureau pays et le BREA afin d'identifier d'éventuelles erreurs factuelles, des inexactitudes ou des omissions importantes. Le BIE examinera soigneusement les commentaires reçus et proposera, le cas échéant, des modifications au document. Une analyse détaillée des commentaires et des réponses sera réalisée et documentée de manière transparente. Un deuxième projet de

rapport sera envoyé au Bureau pays pour transmission aux parties prenantes nationales pour leur examen.

Ensuite, en étroite collaboration avec le Bureau pays et le MAEC, un atelier de restitution sera organisé pour les principales parties prenantes nationales afin de présenter les résultats de l'évaluation et d'étudier les voies à suivre. Les participants à cet atelier comprennent la Direction générale du BIE et le RE, la CEE, le Bureau Pays, des représentants du BREA et des représentants des parties prenantes nationales. L'objectif principal de cet atelier réunion sera d'obtenir une plus grande adhésion nationale pour exploiter les leçons et recommandations tirées du rapport et de renforcer l'appropriation nationale du processus de développement et la responsabilisation nécessaire des interventions du PNUD au niveau du pays. Le rapport sera finalisé après la fin de l'atelier.

Phase 4 : Production, diffusion et suivi. Le rapport de l'ERAD sera partagé avec des publics internes et externes, à la fois en version papier et en version électronique. Le rapport sera mis à disposition du Conseil d'administration au moment de l'approbation d'un nouveau document de programme de pays. Il sera distribué par le BIE au sein du PNUD et aux unités d'évaluation d'autres organisations internationales, sociétés et réseaux d'évaluateurs et des institutions dans la région. Le Bureau pays et le Gouvernement du Maroc distribueront le rapport aux parties prenantes nationales. Le rapport et sa « réponse de la Direction » seront publiés sur le site web du PNUD ainsi que dans l'ERC. Le Bureau régional sera chargé de surveiller et de superviser la mise en œuvre des actions de suivi.

5. CALENDRIER DU PROCESSUS DE L'ERAD

Le calendrier provisoire du processus d'évaluation et les responsabilités respectives sont indiqués ci-dessous. Le Bureau pays et le Bureau régional participeront au processus d'élaboration d'un nouveau document de programme du pays

en 2016, l'ERAD se déroule donc au moment idéal, pour compléter et enrichir le processus de planification à venir de ses conclusions et recommandations. Ainsi, les messages clés de l'évaluation validés de façon appropriée, pourront être

pris en considération en toute confiance lors de l'élaboration du nouveau programme de pays. Le rapport final devrait être mis à disposition du Bureau pays et du Bureau régional au cours du 1^{er} trimestre 2016.

| Tableau A4 : Calendrier provisoire (en 2015) | | |
|--|-----------------------|------------------------------|
| Activité | Responsable | Calendrier provisoire |
| Phase 1 : Préparation | | |
| Mission préparatoire | RE/CEE | 23 – 27 mars 2015 |
| TDR pour observations du BP/BREA/Gouv. Maroc | RE | 28 avril |
| Version finale des TDR complétés et validés par le BIE | RE | 15 mai |
| Sélection de l'équipe d'évaluation | RE | Avril- mai |
| Phase 2 : Collecte et analyse des données | | |
| Analyse préliminaire des effets | RE/CEE/Consultants | Mai – juin |
| Missions sur le terrain/visites de projets | Consultants nationaux | 1 – 15 juin |
| Mission principale de collecte des données | CEE/Consultants/RE | 15 juin – 3 juillet |
| Rapports spécifiques d'effets | CEE/Consultants | 16 juillet |
| Phase 3 : Synthèse et rédaction du rapport | | |
| Première version du rapport en français pour traduction en anglais | CEE/RE | 14 août |
| Première version provisoire du rapport pour approbation du BIE (en français et en anglais) | CEE/RE/BIE | 4 septembre |
| Première version provisoire pour observations du BP/BREA | RE/BIE/BP/BREA | 18 septembre |
| Deuxième version provisoire pour observations du Gouvernement du Maroc | RE/BP/BREA/gouv | 23 octobre |
| Réception des commentaires, révision du rapport | RE/CEE | 27 novembre |
| Préparation de la réponse de la direction provisoire | BP/BREA | Décembre/janvier |
| Atelier pour les parties prenantes au Maroc | RE/BIE/CEE/BP/Gouv. | Janvier 2016 |
| Finalisation du rapport | RE | Février 2016 |
| Rédaction de la réponse finale de la direction | BP/BREA | Février 2016 |
| Phase 4 : Production et suivi | | |
| Edition et mise en page | RE | Mars-avril 2016 |
| Publication et diffusion du rapport final | BIE | Mai 2016 |

10. LISTE DES PROJETS

| Numéro ⁵⁹ | Description / titre du projet | Dépenses totales (2007-2014) | Effet 2007-2011 | Effet 2012-2016 | Période de mise en œuvre (dépenses) | | | | | | | | | |
|--|---|------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | | | | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Gouvernance – Développement Institutionnel et OMD | | | | | | | | | | | | | | |
| 00046077 | Appui sections famille pour mise en œuvre Code Famille | \$ 650 029 | 1,1 | | | | | | | | | | | |
| 00050444 | Modernisation de l'Etat Civil | \$ 5 620 544 | 1,1 | | | | | | | | | | | |
| 00074654 | Modernisation de l'Etat Civil 2 | \$ 688 524 | | 46 | | | | | | | | | | |
| 00059583 | Prog. Conjoint – Santé maternelle & infantile | \$ 296 848 | 1,1 | 46 | | | | | | | | | | |
| 00060997 | Plan national de lutte contre la corruption | \$ 42 837 | 2,1 | 46 | | | | | | | | | | |
| 00071407 | Gouvernance et renforcement de capacités : nouveau système de classement des établissements d'hébergement touristique (EHT – ministère du Tourisme) | \$ 322 855 | | 46 | | | | | | | | | | |
| 00073284 | Amélioration de l'accueil des usagers dans les Services publics | \$ 5 612 | | 46 | | | | | | | | | | |
| 00013670 | Centre droits de l'Homme | \$ 94 554 | 34 | | | | | | | | | | | |
| 00074741 | Délégation interministérielle aux droits de l'Homme (DIDH) | \$ 193 982 | | 46 | | | | | | | | | | |
| Suivi des OMD / ONDH / INDH | | | | | | | | | | | | | | |
| 00047011 | Projet d'appui à la société civile en soutien à l'Initiative nationale de développement humain (PASC-INDH) | \$ 2 658 746 | 34 | | | | | | | | | | | |
| 00047291 | Appui à la mise en place de l'ONDH | \$ 50 126 | 38 | | | | | | | | | | | |

(Continued)

⁵⁹ Correspondant au Award dans Atlas.

| Numéro | Description / titre du projet | Dépenses totales (2007-2014) | Effet 2007-2011 | Effet 2012-2016 | Période de mise en œuvre (dépenses) | | | | | | | | | |
|--|---|------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | | | | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Gouvernance – Développement Institutionnel et OMD (continued) | | | | | | | | | | | | | | |
| 00049927 | SIG Carte du développement (Direction du Budget) | \$ 476 928 | 1,1 | | | | | | | | | | | |
| 00049758 | Appui à l'Observatoire national du développement humain | \$ 1 326 791 | 1,1 | 46 | | | | | | | | | | |
| 00050192 | Programme conjoint d'appui à l'INDH | \$ 85 790 | 38 | | | | | | | | | | | |
| 00051310 | Cadre stratégique national de réduction de la pauvreté | \$ 164 401 | 1,1 | | | | | | | | | | | |
| 00069719 | Evaluation des politiques publiques ONDH | \$ 1 170 777 | | 45 | | | | | | | | | | |
| 00070856 | Harmonisation et évaluation des politiques publiques | \$ 372 720 | | 46 | | | | | | | | | | |
| 00071406 | Appui au suivi et aux rapports sur les OMD au Maroc (avec HCP) | \$ 111 337 | | 45 | | | | | | | | | | |
| Lutte Contre la Pauvreté / OMD / Jeunesse | | | | | | | | | | | | | | |
| 00047533 | Espaces de dialogue des jeunes pour le Maroc Possible | \$ 7 291 | 36 | | | | | | | | | | | |
| 00060900 | Stratégie nationale intégrée de la jeunesse appuyée | \$ 132 705 | 3,1 | 45 | | | | | | | | | | |
| 00066199 | YES Green | \$ 969 981 | | 45 | | | | | | | | | | |
| n/a | Volontariat de la jeunesse arabe pour un meilleur avenir (AYV4BF) (Projet régional VNU) | | | | | | | | | | | | | |
| Autre | | | | | | | | | | | | | | |
| 00039542 | Fonds d'appui aux programmes ONUSIDA | \$ 184 178 | 1,1 | 47 | | | | | | | | | | |
| 00046916 | ARC : Appui à la réalisation du CAP (appui à NEX – GAR-S&E) | \$ 1 008 130 | 3,1 | 46 | | | | | | | | | | |

(Continued)

| Numéro | Description / titre du projet | Dépenses totales (2007-2014) | Effet 2007-2011 | Effet 2012-2016 | Période de mise en œuvre (dépenses) | | | | | | | | | |
|---|---|------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | | | | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Gouvernance – Développement régional / local | | | | | | | | | | | | | | |
| ART GOLD et «régionalisation avancée» | | | | | | | | | | | | | | |
| 00043363 | Programme GOLD Maroc | \$ 99 730 | 38 | | | | | | | | | | | |
| 00047187 | Programme multi donateurs GOLD Maroc | \$ 8 314 167 | 2,1 | 46 | | | | | | | | | | |
| 00077441 | AGORA (appui à la gouvernance locale-régionalisation) | \$ 181 819 | | 46 | | | | | | | | | | |
| Développement territorial durable | | | | | | | | | | | | | | |
| 00044048 | Prep. assist. développement Oriental (partie environnement) | \$ 35 365 | 2,1 | | | | | | | | | | | |
| 00049616 | Développement local intégré de L'Oriental (DELIO) | \$ 3 206 428 | 2,1 | 46 | | | | | | | | | | |
| 00080211 | DELIO phase 2 | \$ 246 379 | | 45 | | | | | | | | | | |
| 00044627 | Agenda 21 local dans les Provinces du Sud | \$ 280 199 | 2,1 | | | | | | | | | | | |
| 00047299 | Agenda 21 local El Hajeb | \$ 297 131 | 2,1 | | | | | | | | | | | |
| 00043456 | Oasis du Sud Guelmim-Assa-Tata | \$ 39 192 844 | 2,1 | 47 | | | | | | | | | | |
| 00044057 | Initiative Promotion emploi et développement (IPED) | \$ 3 004 808 | 31 | | | | | | | | | | | |
| 00043519 | Programme Oasis Tafilalet | \$ 10 044 655 | 2,1 | 47 | | | | | | | | | | |
| 00076579 | Formulation accompagnement valorisation Ksour du Maroc | \$ 3 000 | | 47 | | | | | | | | | | |
| 00083883 | Initiation projet de développement intégré de Sidi Ifni | \$ 4 329 | | 46 | | | | | | | | | | |
| 00068625 | VIH SIDA intégré dans les programmes | \$ 39 722 | | 46 | | | | | | | | | | |

(Continued)

| Numéro | Description / titre du projet | Dépenses totales (2007-2014) | Effet 2007-2011 | Effet 2012-2016 | Période de mise en œuvre (dépenses) | | | | | | | | | |
|---|---|------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | | | | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Environnement et développement durable | | | | | | | | | | | | | | |
| 00013692 | Appui au développement des Maisons Energie | \$ 855 593 | 1,1 | | | | | | | | | | | |
| 00045612 | Efficacité énergétique Building Code in Morocco | \$ 3 122 455 | 1,1 | 47 | | | | | | | | | | |
| 00061792 | Renforcement capacité faibles émissions au Maroc | \$ 215 377 | 1,1 | 47 | | | | | | | | | | |
| 00079451 | PPG – PhotoVoltaic Pumping | \$ 94 610 | | 47 | | | | | | | | | | |
| 00041817 | Seconde Communication nationale | \$ 383 796 | 1,1 | | | | | | | | | | | |
| 00061376 | 3ème Communication nationale | \$ 223 175 | 1,1 | 47 | | | | | | | | | | |
| 00058671 | Adaptation changement climatique dans les oasis | \$ 3 145 140 | 1,1 | 47 | | | | | | | | | | |
| 00013676 | Transhumance & biodiversité dans le Haut Atlas | \$ 2 324 196 | 2,1 | 46 | | | | | | | | | | |
| 00013677 | Transhumance & biodiversité dans le Haut Atlas | \$ 605 472 | 2,1 | | | | | | | | | | | |
| 00045706 | Gestion intégrée des forêts du Moyen Atlas (GIFMA) | \$ 2 141 789 | 2,1 | 47 | | | | | | | | | | |
| 00069665 | Planification nationale en matière de diversité biologique en appui à la mise en œuvre du plan stratégique 2011-2020 de la CDB au Maroc | \$ 70 035 | | 47 | | | | | | | | | | |
| 00057061 | Mainstreaming BD into MAP value chains_ PPG (plantes médicinales) | \$ 64 060 | 1,1 | | | | | | | | | | | |

(Continued)

| Numéro | Description / titre du projet | Dépenses totales (2007-2014) | Effet 2007-2011 | Effet 2012-2016 | Période de mise en œuvre (dépenses) | | | | | | | | | |
|---|--|------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | | | | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Environnement et développement durable (continued) | | | | | | | | | | | | | | |
| 00059275 | Medicinal and Aromatic Plants value chains | \$ 877 271 | 1,1 | 47 | | | | | | | | | | |
| 00069313 | PIMS5079 : PPG Circular Economy in Souss Massa Draa Region | \$ 113 928 | | 47 | | | | | | | | | | |
| 00080094 | BD Morocco Circular Economy | \$ 49 251 | | 47 | | | | | | | | | | |
| 00041735 | RC de l'Agence développement social (ADS) dans la mise en œuvre de 5 conventions environnementales | \$ 232 681 | 3,1 | | | | | | | | | | | |
| 00062204 | Mainstreaming global environment in local planning | \$ 437 447 | | 47 | | | | | | | | | | |
| 00076237 | PPG – PIMS 5181 – National Logistics Strategy | \$ 122 272 | | 47 | | | | | | | | | | |
| 00043817 | PIMS 3714 POP PDF-B : Safe Management & Disposal of PCBs | \$ 333 675 | 41 | | | | | | | | | | | |
| 00049111 | Programme de Gestion Rationnelle et Elimination des PCB | \$ 1 760 524 | 1,1 | 47 | | | | | | | | | | |
| 00046388 | Renforcement du programme PAADEDD du MATEE (SGP – GEF) | \$ 401 526 | 3,1 | 45 | | | | | | | | | | |
| 00075029 | AAP Food Security Morocco | \$ 331 192 | | 47 | | | | | | | | | | |
| 00056654 | Rapports, Etudes, Evaluations (PSIA déchets et droit au développement) – pauvret et environnement | \$ 147 362 | 3,1 | | | | | | | | | | | |
| n/a | Small Grants Programme | | | | | | | | | | | | | |

Annexe 2

PERSONNES RECONTRÉES

GOVERNEMENT DU MAROC

MINISTÈRES ET INSTITUTIONS NATIONALES (À RABAT)

- Abdalleh, Boumia, Magistrat, Cour des comptes
- Abdouh, Manal, ministère des Finances
- Abouddrar, Abdesslam, Président, Instance centrale de prévention de la corruption
- Achergui, Abdelmalek, ministre plénipotentiaire, Chef de la division du SNU pour le développement, ministère des Affaires étrangères et de la Coopération
- Ahadad, Mohamed, Directeur de la gouvernance, ministère chargé des Affaires générales et de la gouvernance
- Ajbilou, Aziz, Secrétaire général, ministère chargé des Affaires générales et de la gouvernance
- Alaoui, Abdelali Belghiti, Secrétaire général, ministère de la Santé
- Ayoub, Houda, Chargée des affaires administratives et financières, Programmes Conjoints, Observatoire national du développement humain / Organisation des Nations unies
- Bellarab, Yacine, Directeur de la coopération, de la communication, et des études juridiques, ministère de la Jeunesse et des Sports
- Ben Yahia, Mohamed, Directeur du partenariat, de la coopération et de la communication, ministère délégué auprès du ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
- Benhaddou, Hamid, Directeur, Conseil national des droits de l'Homme
- Benmokhtar, Rachid, Président, Observatoire national du développement humain
- Bicha, Moha, Chef de division de l'Asie de l'Afrique de l'Amérique et des fonds arabes, ministère des Finances
- Bouazza, Abdellatif, Directeur, Agence de développement social
- Boussedra, Khalil, Chef de service chargé du secteur de l'administration, Haut-Commissariat au Plan
- Bouzineb, Yasmine, Assistante administrative et financière, Haut-Commissariat au Plan
- Chargui, Radouane, ministère des Affaires étrangères et de la Coopération
- Dakkena, Abdelali, Directeur du Pôle stratégie et développement, Agence de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique
- Draoui, Faouzia, Chargée de communication, Observatoire national du développement humain
- El Andaloussi, Myriem, Service environnement et changement climatique, Agence de développement agricole
- El Haouari, Mohamed, Directeur du Pôle énergies renouvelables et efficacité énergétique, Agence de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique
- El Houdi, Khadija, Directeur par intérim de la direction de planification, Haut-Commissariat au Plan
- El Khadi, Najib, Secrétaire général de la Chambre des Représentants, Parlement
- El Mahdaoui, Fatiha, Conseillère technique senior R&D, ministère délégué auprès du ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
- El Mansouri, El Hassan, Secrétaire général, Observatoire national du développement humain

- El Midaoui, Takia, Ministre plénipotentiaire, Directeur de la Coopération multilatérale et des Affaires économiques internationales, ministère des Affaires étrangères et de la Coopération
- El Moata, Jalal, Cellule Oasis Tafilalet, ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du territoire
- El Moumni, Nadir, Direction des études et recherches, Conseil national des droits de l'Homme
- Essaouabi, Mohammed, Président de la première Chambre, Cour des comptes
- Felloun, Hamid, Directeur gestion des projets, Agence de développement agricole
- Ferhat, Youssef, Directeur du Budget, ministère des Finances
- Fikrat, Abdelouahed, Secrétaire général, ministère délégué auprès du ministre de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
- Firadi, Rachid, Division de la coopération, ministère délégué auprès du ministre de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
- Guedira, Fatima Zahra, Chargée des relations extérieures, Instance centrale de prévention de la corruption
- Hamid, Faïk, Chef de service financement extérieur, Agence de développement agricole
- Houmy, Abderrahim, Secrétaire général, Haut-Commissariat aux eaux et forêts et lutte contre la désertification
- Karaki, Abdelaziz, Directeur de la promotion et la coordination, Délégation interministérielle aux droits de l'Homme
- Karrachou, Selima, Service santé et environnement, ministère délégué en charge de l'environnement auprès du ministre de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
- Laamoumri, Ahmed, Directeur des études, de la communication et de la coopération, ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration
- Lalami, Khalid, Directeur adjoint des changements climatiques, de la biodiversité et de l'économie verte, ministère délégué en charge de l'environnement auprès du ministre de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
- Madbouhi, Mustapha, Chef service des sites naturels, ministère délégué en charge de l'environnement auprès du ministre de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
- Massaf, Aziza, Présidente de section à la première Chambre, Cour des comptes
- Mouline, Said, Directeur général, Agence de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique
- Naciri, Yassine, Magistrat, Cour des comptes
- Nehnahi, Latifa, Directrice par intérim de l'Aménagement du territoire, ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du territoire
- Rherras, Mohammed, Directeur de la Jeunesse, de l'Enfance et des Affaires féminines, ministère de la Jeunesse et des Sports
- Rouwane, Abderrazak, Secrétaire général, Délégation interministérielle aux droits de l'Homme
- Salhddine, Mohamed, ancien Secrétaire général, ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration
- Sekkouri, Lahcen, Chef de cabinet du ministre, ministère de la Jeunesse et des Sports
- Taouss, Yamna, Conseiller maître, Cour des comptes
- Terhzaz, Mustafa, Chef de division prévention et lutte contre la pollution, ministère délégué en charge de l'environnement auprès du ministre de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
- Zoubeïr, Naoual, Chef service intervention POP, ministère délégué en charge de l'environnement auprès du ministre de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement

GOVERNEMENT DU MAROC (INFRANATIONAL)

Abbou, Amar, Président, Commune de Figuig,
Région de l'Oriental

Abboudi, Salah, Membre, Conseil Régional de
l'Oriental

Bakadi, Mohamed, Secrétaire général d'Ifni

Bouchaieb, Laalou, Coordonnateur provincial,
Guelmim

Eddahha, Salah, Gouverneur d'Ifni

Khalil, Hassan, Gouverneur de Tata

Ouadjou, Youssef, Agent de développement,
Guelmim

Saadi, Rachida, Chef de service de la
coopération et des relations internationales,
Commune urbaine d'Oujda

Salah, Amal, Secrétaire général d'Assa-Zag

Sekdi, Hassan, Gouverneur d'Assa

Temkrachi, Rachid, élu et président du Conseil
provincial

Zerouali, Mohamed, membre du Conseil
régional de l'Oriental

M. le Chef de la Direction régionale des
Collectivités locales à Tata

M. le Secrétaire général de Tata

SOCIÉTÉ CIVILE

Abbou, Amar, Président de la commune de
Figuig

Asrir, Nissa, membre, Coopératives de femmes,
Asrir

Azizmani, Aicha, Cadre administratif de la
Coopérative de production de miel, Région
de l'Oriental

Bachiri, Najib, président de l'association
Homme et Environnement à Tghassrout

Baghadi, Mohamed, Coordonnateur local à Tata

Bencheikh, Ahmed, Directeur, EVALUA
Development

Benyounes, Znasni, Coordonnateur local du
programme DELIO

El Idrissi, Mme, Présidente, ANARUZ-ADMF

Elaarassi, Lahcen, Trésorier du
COS-Développement

Khalidi, Mohamed, Chef de la Direction
régionale d'action sociale à Tata

Lamtah, Nissa, Membre, Coopératives de
femmes, Guelmim

Achergui, Jamila, Présidente de l'Association de
femmes de Tghassrout, Région de l'Oriental

Mouddene, Mohammed, Président, Carrefour
Associatif

Tahri, Otman, Président de la coopérative,
Région de l'Oriental

SYSTÈME DES NATIONS UNIES AU MAROC ET BILATÉRAUX ET MULTILATÉRAUX DU DÉVELOPPEMENT

Alami, Kamal, Directeur de pays, ONUSIDA

Bannwarth, Sandrine, Chargée de l'unité
Coordination, VNU

Bolata, Meriem, Chargée de programmes, ONU
Femmes

Braun, Marine, Chargée des questions du
Genre, VNU

Delcroix, Caroline, Chargée de programme,
VNU

El Jamali, Asmaa, Spécialiste développement des
jeunes, VNU

Hamaide, Michael, Chargé principal des
opérations pour le Maroc, Banque mondiale

Manhes, Jean-Benoît, Représentant adjoint,
UNICEF

Munoz, Pedro, Spécialiste jeunesse et
employabilité, VNU

Ortega Camara, Vicente, Coordinateur général
adjoint, Bureau technique de coopération
espagnole

Ouchen Noussairi, Myriem, Analyste S&E,
Bureau de la Coordination du SNU
Rhiwi, Leïla, Représentante, ONU Femmes
Sahmy, Badia, Assistante Programme, GEF
Small Grant Programme
Yaakoubd, Abdel-ilah, Représentant assistant et
coordonnateur de programmes, UNFPA

PNUD MAROC

Affaq, Chafika, Chargée de programme,
Gouvernance et Droits humains
Barakat-Benjamaa, Leila, Responsable de l'unité
Partenariat et Communication
Benabdallah, Nadia, Assistante administrative,
Opérations
Benabdallaoui, Yassir, Représentant résident
assistant et conseiller programme
Bennani, Nadia, Assistante, Régionalisation et
développement local
Bergigui, Mohamed Fouad, Analyste,
Biodiversité et ressources naturelles, et
membre de l'équipe focale Genre
Chafi, Laïla, Assistante administrative,
Opérations
Cheddad, Mohamed, Chargé des Opérations
M. Gharbaoui Charaf Eddine, ex Chargé des
Opérations
Essaadaoui, Abdallah, Assistant Informatique
Koussih, Soufiane, Analyste finances
Mabkhouti, Nora, Assistante, Régionalisation et
développement local
Medagangoda-Labe, Ayshanie, Représentante
résidente adjointe
Mokrane, Bachir, Spécialiste, Régionalisation et
développement local
Nadim, Amel, Analyste, Energie et changement
climatique
Outament, Zohra, Ressources humaines
Pouezet, Bruno, Coordonnateur résident du
SNU et Représentant résident du PNUD

Roudias, Jihane, Analyste, suivi et évaluation
Sarhrouny, Yasmina, Analyste, Gouvernance et
droits humains, et membre de l'équipe focale
Genre

COORDINATEURS DES PROJETS DE PNUD

Azzaoui, Mohamed, Coordinateur, Projet
HEPP
Barka, Bouazza, Directeur national du
programme de valorisation durable des
Ksours et Kasbah
Benyounes, Znasni, Coordinateur local du
programme DELIO, Région de l'Oriental
Bouqartacha, Farah, Coordinateur Projet PCB
Charafeddine, Lomari, Stagiaire, Projet DIDH
Houmymid, Mohamed, Coordinateur national
du projet programme Oasis Sud
Jaafar, Brahim, Coordinateur national du projet
POT
Jafar, Youssef, Coordinateur national du
programme AGORA
Nemmaoui, Chakib, Coordinateur, Projet
NBSAP
Rahhou, Aziz, Coordinateur du programme
UNOPS au Maroc
Siari, Najwa, Coordinatrice nationale du projet
CB2
Zaid, Omar, Coordinateur, Projet DIDH

PNUD NEW YORK

Alaoui, El Kebir Mdarhri, Bureau régional du
PNUD pour les Etats arabes
Carrie, Edwine, Spécialiste aux programmes,
Bureau régional du PNUD pour les Etats
arabes
Moyroud, Celine, Bureau régional du PNUD
pour les Etats arabes

Annexe 3

PRINCIPAUX DOCUMENTS CONSULTÉS

Les documents ci-dessous n'incluent pas les nombreux descriptifs de projet, états financiers, notes de synthèse ou documents internes qui ont été fournis à l'équipe d'évaluation par le Bureau de pays du PNUD. La documentation porte surtout sur les documents externes et les documents propres au PNUD qui sont essentiels pour l'analyse des programmes, tels que les documents de stratégie ou les évaluations portant sur la période couverte par l'ERAD.

Anouar, Khalid, 'Evaluation finale du projet 'Intégration des aspects de l'environnement mondial dans les processus de planification stratégique locale et de suivi de l'Initiative Nationale pour le Développement humain (INDH) au Maroc', juillet 2015.

Banque mondiale, *Site de la Banque mondiale*, <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/EG.IMP.CON.S.ZS> (page consultée le 28 janvier 2016)

Cabinet EGE, 'Evaluation finale du programme ART GOLD du PNUD MAROC (2007-2012)', février 2013.

Cabinet IFED, 'Etude et recensement des AGR en milieu rural et urbain et la contribution des ME au développement des AGR', octobre 2009.

Cabinet Original Invest, 'Evaluation à mi-parcours du projet d'Appui aux Maisons Energie', décembre 2007.

Cabinet SBA, 'Evaluation finale du Pilier I du Programme de Gestion Sécurisée et d'Elimination des PCB au Maroc', octobre 2014.

Cabinets AZAD Environnement et FBCG, 'Evaluation comparative des approches menées par le PAADEDD et par le PMF-FEM', mai 2012.

Cabinets FRM Ingénierie et BETAF Consulting, 'Evaluation finale du projet de gestion intégrée des forêts du Moyen Atlas', décembre 2014.

CCGEO-Consulting, 'Evaluation finale du Programme de Développement Local Intégré de l'Oriental-DELIO', février 2014.

Chimento, Didier, 'Evaluation finale du projet : Adaptation au changement climatique au Maroc, vers des oasis résilientes', février 2013.

FEM, 'Programme pays PMF FEM : Stratégie pour l'utilisation des fonds STAR de la phase opérationnelle 5 (OP5)', sans date.

Gestes-AlliaDev, 'Evaluation à mi-parcours du Programme Oasis Tafilalet (POT)', avril 2013.

Gouvernement du Royaume du Maroc, '5ème rapport national sur la mise en œuvre de la convention sur la diversité biologique', mai 2014.

Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Actes de l'atelier Expériences et harmonisation des approches en matière d'appui et d'accompagnement des communes dans l'élaboration des Plans Communaux de Développement des Provinces du Sud du Royaume', Agence pour la promotion et le développement économique et social des provinces du sud du Royaume, 2012.

Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Avis sur l'INDH', Conseil Economique Social et Environnemental du Maroc, 2013.

Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Carte de la pauvreté 2007', Haut-Commissariat au Plan, mai 2010.

- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Etat de l'environnement', Secrétariat d'Etat auprès du ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, Département de l'Environnement, 2010.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Etude analytique de la convergence des stratégies sectorielles : Programme Harmonisation et Evaluation des Politiques Publiques pour l'accélération de l'atteinte des OMD', ministère des Affaires Générales du Gouvernement, février 2014.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Impact des politiques publiques sur la pauvreté par Dr Grefft Alami Abdejilil', ministère du développement social, de la famille et de la solidarité, septembre 2009.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Impact des politiques publiques sur la pauvreté', par Grefft Alami Abdejilil, ministère du développement social, de la famille et de la solidarité, septembre 2009.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Modèle de développement régional pour les provinces du sud : Évaluation de l'effectivité des droits humains fondamentaux dans les provinces du sud', Conseil Economique Social et Environnemental du Maroc, mars 2013.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Nouvelle Constitution', 2011.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Objectifs du Millénaire pour le Développement, rapport national', Haut-Commissariat au Plan, 2012.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Plan national du Maroc pour la mise en œuvre de la Convention de Stockholm sur les POP', ministère de l'Aménagement du territoire, de l'eau et de l'environnement, Secrétariat général, Direction de la surveillance et de la prévention des risques, mars 2006.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Programme Oasis Sud : une expérience marocaine de développement durable, Les Cahiers du Sahara Marocain', Agence pour la promotion et le développement économique et social des provinces du sud du Royaume, 2015.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, ministère de l'économie et des finances, Direction des Etudes et des Prévisions financières, 'Quel positionnement régional pour le Maroc en matière de compétitivité énergétique', <http://www.finances.gov.ma/Docs/2015/DEPF/Comp%C3%A9titivit%C3%A920%C3%A9nerg%C3%A9tique.pdf>, sans date.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Rapport annuel 2013', Office national du développement humain, 2013.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Rapport sur l'opérationnalisation de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable', Conseil National de l'Environnement, janvier 2011.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Recommandations assises de la gouvernance', ministère des Affaires Générales du Gouvernement, sans date.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Recommandations assises gouvernance', ministère des affaires générales du gouvernement, sans date.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Seconde Communication nationale à la CCNUCC', Secrétariat d'Etat auprès du ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, Département de l'Environnement, avril 2010.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Stratégie Nationale intégrée de la jeunesse 2015-2030', ministère de la Jeunesse et des Sports, 2014.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Stratégie Nationale intégrée de la jeunesse : 2015-2030, ministère de la jeunesse et des sports, 2014.

- Gouvernement du Royaume du Maroc, 'Synthèse de l'évaluation des réalisations de la 1ère phase de l'INDH 2005-2010', Office national du développement humain, 2013.
- Gouvernement du Royaume du Maroc, PNUD, GEF et PMF, 'Stratégie pour l'utilisation des fonds STAR de la phase opérationnelle 5 (OP5)', Secrétariat d'Etat auprès du ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, Département de l'Environnement, 2007.
- Initiative Nationale pour le Développement Humain, 'Rapport d'activités 2005-2010', sans date, <http://www.indh.ma/pdfrapann/rap3.pdf>.
- M'Gbra, N'Guessan et Abdellatif Touzani, 'Evaluation à mi-parcours du projet : Code d'efficacité énergétique dans les bâtiments résidentiels et renforcement de l'EE dans les bâtiments commerciaux et les hôpitaux', juillet 2013.
- Mouime, Mohamed et Mohamed Benkassmi, 'Morocco : Information System and National Observatory of Human Development Household Panel for the Evaluation of Public Policy on Human Development', Proceedings from the Second International Conference on National Evaluation Capacities, PNUD, 2012, pp.131-149.
- Nations unies au Maroc, 'Bilan Commun de pays', novembre 2010.
- Nations unies au Maroc, 'Evaluation du F-ODM : étude de cas', avril 2012.
- Nations unies au Maroc, 'Plan Cadre des Nations unies 2007-2011', mars 2006.
- Nations unies au Maroc, 'Plan d'action commun 2012-2016', 2011.
- Nations unies au Maroc, 'Rapport annuel 2013 : Plan cadre des Nations unies pour l'appui au développement et Plan d'action commun 2012-2016', Rabat, Maroc, 2014.
- Nations unies au Maroc, 'Rapport annuel 2014 : Plan cadre des Nations unies pour l'appui au développement 2012-2016', Rabat, Maroc, 2015.
- Nations unies au Maroc, 'Resident Coordinator Annual Report', 2013.
- Nations unies au Maroc, 'Revue à mi-parcours de l'UNDAF 2007-2011', juin 2010.
- Nations unies au Maroc, 'Revue à mi-parcours de l'UNDAF 2012-2016', novembre 2014.
- North-South Consultants Exchange, 'Evaluation finale du Programme des Oasis du Sud (POS)', août 2014.
- PNUD et FEM, 'Evaluation finale du projet : Projet de Conservation de la Biodiversité par la Transhumance sur le versant sud du Haut Atlas (CBTHA)', février 2011
- PNUD, 'Audit of UNDP Country Office in Morocco', Bureau de l'Audit et des Enquêtes, août 2013.
- PNUD, 'Evaluation à mi-parcours du Pilier I du Programme de Gestion Sécurisée et d'Élimination des PCB au Maroc', décembre 2013.
- PNUD, 'Human Development Report 2015, Work for human development, briefing note for countries on the 2015 Human Development Report, Morocco', http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/MAR.pdf (consulté le 8 février 2016).
- PNUD, 'L'expérience du programme Art Gold Maroc : Manuel pratique d'application de la méthodologie et des outils de bonne gouvernance et de développement local', 2013
- PNUD, 'La Stratégie d'égalité du genre 2014-2017 – L'avenir que nous voulons : droits et autonomisation', DP/2014/4, janvier 2014.
- PNUD, 'Le PNUD Maroc en action, rapport 2013', 2014.
- PNUD, 'Le PNUD Maroc en action, rapport 2014', 2015.
- PNUD, 'Plan d'action du programme du pays entre le Gouvernement du Gouvernement du Royaume du Maroc et le Programme des Nations unies pour le Développement : CPAP 2007-2011', février 2007.

- PNUD, 'Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011 – Progresser plus rapidement sur la voie du développement humain', DP/2007/43/Rev.1, New York, mai 2008.
- PNUD, 'Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017 – Évoluer avec le monde : Aider les pays à assurer simultanément l'élimination de la pauvreté et une réduction sensible des inégalités et de l'exclusion', DP/2013/40, New York, août 2013.
- PNUD, 'Projet de descriptif de programme de pays pour le Gouvernement du Royaume du Maroc (2007-2011)', Conseil d'administration du Programme des Nations unies pour le développement et du Fonds des Nations unies pour la population, avril 2006.
- PNUD, 'Projet de descriptif de programme de pays pour le Gouvernement du Royaume du Maroc (2012-2016)', Conseil d'administration du Programme des Nations unies pour le développement et du Fonds des Nations unies pour la population, 2011.
- PNUD, 'Rapport final du projet « Renforcement des capacités de l'ADS dans la mise en œuvre des Conventions sur la Biodiversité, la Désertification, les Changements Climatiques, les Polluants Organiques Persistants et les Eaux Internationales » sur la période (2006-2010)', sans date.
- Zeino-Mahmalat, Ellinor et. al, 'Environnement et Changement Climatique au Maroc : Diagnostic et Perspectives', Bureau au Maroc, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Maroc, 2012.

DESCRIPTION DES PRINCIPAUX PROJETS

L'**Observatoire national du développement humain (ONDH)** a été et reste un partenaire de choix du PNUD et ce, depuis 2007. Un premier appui de courte durée (**Projet d'appui à la mise en place de l'ONDH**) a permis de préciser son positionnement institutionnel, en définissant son mandat et ses axes d'intervention stratégiques, les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation de ses missions et en formulant un plan d'action triennal. Puis, il a ensuite bénéficié d'un projet plus conséquent, conçu en deux phases, l'une qui s'est déroulée sur la période 2008-2011 et la seconde sur 2012-2016, avec comme budget respectif 1,6 M USD et 2,2 M USD⁶⁰. L'objectif de la première phase était de renforcer les capacités de l'ONDH en matière de veille stratégique, de suivi et de mesure du développement humain, dans le cadre de l'atteinte des OMD. La seconde phase, qui a fait l'objet d'une programmation conjointe de la part du SNU, visait la pérennisation et la consolidation des acquis en appui aux nouvelles réformes sociétales en matière de développement humain. A l'issue de ces deux phases, l'ONDH devait être doté d'outils lui permettant un meilleur ciblage des populations pauvres et vulnérables, une capacité renforcée d'analyse et d'évaluation des politiques publiques de développement humain ainsi que de communication, de partenariat et de plaidoyer en matière de développement humain et l'institutionnalisation de la pratique de l'évaluation, en harmonie avec la nouvelle réforme constitutionnelle. Un système d'information sur le développement humain baptisé Al Bacharia est aujourd'hui disponible. Composé d'une banque de données, d'un système d'aide à la décision, d'un réseau virtuel de documentation, d'un système d'information territorial et d'un

panel ménage, ce système d'information permet aux différents acteurs du développement d'accéder à une information structurée et documentée, issue des départements sectoriels et des organismes publics et privés, tant nationaux qu'internationaux. Il est destiné à alimenter les travaux initiés par l'ONDH d'une part et les recherches et études engagées par ses partenaires, d'autre part. Un système d'information géographique est opérationnel pour la région de Meknès-Tafilalet. Grâce à la mobilisation du SNU, des séminaires et tables rondes sur le développement humain ont pu être organisés et des échanges internationaux réalisés avec par exemple, le CONEVAL au Mexique et l'Université de Rennes en France.

Le projet d'Appui à la société civile en soutien à l'INDH (PASC-INDH) (2007-2009, budget : 2M Euros) visait à établir un partenariat entre des ONG marocaines et italiennes pour la mise en œuvre de projets destinés à réduire la pauvreté en améliorant le niveau de vie des populations. Trente projets ayant impliqué 48 ONG ont été développés. Ces ONG ont pu ainsi renforcer leurs capacités dans différentes thématiques telles que la gestion et le suivi de projets, la gouvernance interne, la communication externe et l'intégration du genre.

Le projet Cadre stratégique national de réduction de la pauvreté d'une durée de 6 mois durant l'année 2008 et d'un budget de 90 000 USD avait pour objectif d'aider le ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS) à formuler un Cadre stratégique national de réduction de la pauvreté (CSNRP), afin d'améliorer la convergence et la coordination

60 Ce projet a été placé en 2007-2011 sous l'effet 1.1, et en 2012-2016 sous l'effet 46 mais il a été analysé dans le cadre de l'effet 45 car son but est d'aider l'ONDH à remplir sa mission de veille stratégique, de suivi et de mesure du développement humain de manière à permettre au Maroc d'atteindre les OMD.

des interventions nationales relatives au développement humain. Les activités comportaient également la mise en place d'un Comité ministériel dans lequel l'ensemble des secteurs du développement était représenté. Deux documents stratégiques ont été élaborés, l'un sur l'impact des politiques publiques sur la pauvreté et l'autre portant sur le volet conceptuel de la pauvreté. Ce projet a contribué à sensibiliser les décideurs sur la nécessité d'harmoniser les politiques publiques, notamment dans le secteur social.

Le projet d'Appui à l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques (2012-2014 ; budget : 1 296 035 USD). Ce projet visait à développer et à rendre opérationnels des outils de veille stratégique au niveaux régional et territorial afin de mieux cibler les populations pauvres et vulnérables, à renforcer les capacités d'analyse et la pratique de l'évaluation des politiques publiques en matière de développement humain pour améliorer la prise de décision ainsi que la communication, le partenariat et le plaidoyer pour un développement humain équitable, en harmonie avec la nouvelle Constitution. Les principaux résultats atteints, selon la revue mi-annuelle du projet en juin 2015, incluent un renforcement des capacités nationales⁶¹ en matière de suivi et évaluation portant sur le système de gestion scolaire Massar, le régime de l'assistance médicale Ramed, l'INDH, et la base de données Al Bacharia. Au niveau local, les principaux résultats se sont traduits par la mise en place de systèmes d'information territoriaux au niveau de sept régions, des études (panel des ménages sur l'éducation, la santé, etc.) menées par l'ONDH intégrant la dimension genre et désagrégées par sexe, un rapport sur le développement humain intégrant l'approche multidimensionnelle de la pauvreté et la constitution de réseaux national et international de spécialistes sur la question de la pauvreté multidimensionnelle.

Le projet Appui au suivi et aux rapports sur l'atteinte des OMD (2013-2016 ; budget : 1,75M USD) vise à capitaliser les acquis du HCP en matière de suivi et de rapports sur l'atteinte des OMD afin de préparer le bilan et l'après-OMD. Ce projet a permis d'intégrer les questions relatives au genre, aux jeunes et à la migration dans 4 systèmes d'information territoriaux⁶², de produire deux rapports sur l'état d'avancement des OMD (en 2009 et en 2015), de recueillir les recommandations émanant de 7 régions⁶³ sur l'avenir des OMD et d'en faire bénéficier le HCP, d'approfondir l'analyse des disparités régionales en matière de réalisation des OMD et de mettre à la disposition de l'ensemble des acteurs des données sur les OMD actualisées jusqu'à l'année 2012.

Le projet Espaces de dialogue des jeunes pour le Maroc Possible. D'une durée initiale d'un an et doté d'un budget de 277 614 USD, ce projet avait comme objectif principal en 2007 de faciliter le dialogue des jeunes sur la base du rapport intitulé « 50 ans de développement humain, perspectives 2025 ». Il visait à informer et à sensibiliser les jeunes sur les OMD et à promouvoir leur participation concrète à la réalisation de ces objectifs. Ainsi, 514 ateliers/débats et dialogues autour de la question des OMD ont été organisés et ont rassemblé 40 000 jeunes (filles et garçons) venus de toutes les régions du Royaume. Un site Internet spécifique incluant un forum de dialogue a été créé. Le projet a également contribué à la tenue du premier forum régional pour le volontariat des jeunes à Bouznika qui a vu la participation de 800 jeunes. Ces derniers ont produit un document de propositions visant à construire le « Maroc possible ».

Le projet Stratégie nationale intégrée de la jeunesse appuyée (2010-2012 ; budget : 132705 USD). Emanant du gouvernement marocain, il

61 A travers des ateliers de formation, conférences, études d'impact et évaluations de programmes, communication sur les méthodes et outils d'évaluation des politiques publiques en matière de développement humain, production de données et facilitation de leur accès aux différents départements ministériels, chercheurs, ONG, etc.

62 Fès-Boulemane, l'Oriental, le Grand-Casablanca, Souss-Massa-Draa

63 Grand-Casablanca, Meknes-Tafilalet, Fès-Boulemane, l'Oriental, Tanger-Tétouan, Marrakech-Tansift-Al Haouz et Souss-Massa-Draa.

s'agit là d'un projet conjoint à trois agences du SNU (UNICEF, UNFPA et PNUD) qui se proposait d'offrir un cadre stratégique d'intervention où seront précisés les rôles, obligations, devoirs et droits de tous les intervenants, y compris les jeunes, d'informer et sensibiliser les jeunes aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et de promouvoir leur participation concrète à des projets liés à ces objectifs ainsi qu'à contribuer à dynamiser le dialogue entre les jeunes et les institutions étatiques en se référant aux grands chantiers de développement humain, sur les fondements, les possibilités et les obstacles relatifs à l'édification d'une Stratégie nationale intégrée de la jeunesse. La mise en œuvre du projet ayant pris beaucoup de retard, la Stratégie nationale intégrée de la jeunesse n'a été adoptée qu'en avril 2014. Le projet a néanmoins permis de sensibiliser les jeunes sur les questions liées aux OMD et au développement humain grâce notamment à l'adoption d'une stratégie de communication (à travers la page Facebook *chababna.ma*), mais il n'a pas été en mesure de réaliser l'étude quantitative sur les besoins des jeunes.

Le projet *YES Green* (2012-2013; 1M USD). Mené conjointement par le PNUD et le ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (MEMEE), ce projet avait pour objectif de soutenir le Maroc dans ses efforts pour accroître l'employabilité auprès des jeunes hommes et femmes, en mettant l'accent sur la réduction de la pauvreté, l'autonomie économique des jeunes femmes, et sur l'amélioration générale des niveaux de vie afin de renforcer le développement humain et accélérer la réalisation des OMD. A ce jour, 179 jeunes ont été formés dans des secteurs prioritaires comme l'assainissement, l'efficacité énergétique, les déchets solides, l'écotourisme et 5 start-up ont reçu un accompagnement permettant la création de 19 postes d'emploi.

Le Programme Oasis Sud (POS) est le résultat d'un grand processus de concertation engagé par l'Agence du Sud et le système des Nations unies (PNUD) dès 2005, au niveau de la région de Guelmim Es Semara et qui a abouti, en 2006, à la conception de trois projets intégrés: 1) le pro-

gramme Agenda 21 local, 2) le programme de lutte contre la désertification et la lutte contre la pauvreté par la sauvegarde et la valorisation des oasis et 3) le programme de l'Initiative pour la Promotion de l'emploi et le développement (IPED). Parallèlement à ces trois projets, l'Agence du Sud avait initié, selon la même démarche, trois autres programmes qui portaient sur la proximité (INDH), la réhabilitation du Ksar d'Assa, et la valorisation du cactus. Après une année de mise en œuvre de ces projets et dans un souci de convergence de ses actions, l'Agence du Sud a procédé au rattachement des programmes Ksar d'Assa et Cactus au POS. En réponse aux évolutions du contexte, ce programme a connu, par ailleurs, deux réorientations stratégiques. A partir de juin 2010, un addenda aux programmes POS et IPED a été réalisé afin d'intégrer les ressources financières et humaines ainsi que les expériences des deux programmes sous un seul programme fédérateur, connu désormais sous le nom de « Programme de développement territorial durable des Provinces du Sud » (POS) et couvrant les 5 provinces des Oasis du Sud (Guelmim, Tata, Tan, Assa – Zag et Tafaya). Les recadrages successifs ont contribué à une augmentation substantielle de son budget qui est passé de 3,3M USD en 2006 à 34,58M USD en 2013.

L'objectif général du POS est d'améliorer le niveau de vie des populations locales en mettant en place des structures opérationnelles pour une planification locale stratégique. Celle-ci serait portée par les institutions décentralisées, et permettrait de promouvoir un climat d'investissement territorial dans le domaine de l'écotourisme et la valorisation des produits du terroir qui puisse avoir un fort impact social et qui soit propice à l'investissement privé dans des secteurs économiques créateurs d'emploi, tout en préservant et en valorisant les richesses naturelles et culturelles pour un développement humain durable.

Environ 641 conventions ont été signées entre le PNUD, l'Agence du Sud et les différents acteurs locaux. Celles-ci ont permis d'appuyer 54 communes pour l'élaboration de leur plan communal de développement (PCD), de soutenir l'entre-

prenariat local sous forme de développement de produits touristiques, de valoriser et de commercialiser les produits de terroirs, de mettre en place des structures telles que le Cluster des Oasis du Sahara (promotion des produits du terroir) et le « cactopôle » (plateforme de valorisation du cactus).

Le Programme de développement territorial durable des oasis du Tafilalet ou Programme Oasis Tafilalet (POT), intervient dans le cadre du plan d'action de la Stratégie nationale d'aménagement et de développement des oasis, élaboré par la Direction de l'aménagement du territoire (DAT), et concerne toutes les oasis de la Province d'Er-Rachidia. Initialement, le POT s'était fixé pour objectif de réhabiliter les milieux oasiens fragilisés par la désertification. Après deux années de mise en œuvre, le changement du cadre institutionnel, social et économique du pays, engendré notamment par la dynamique de l'INDH, ainsi que par la promotion du développement territorial et rural prôné par la DAT, ont poussé le programme à redéfinir ses orientations et ses partenariats de manière à mettre les collectivités locales au centre du développement territorial. Les communes sont devenues alors les porteuses du programme et se sont engagées à inscrire, de manière durable, la préservation et la valorisation des oasis parmi les priorités de leur PCD. Outre des réalisations physiques, le programme a permis d'expérimenter des thématiques nouvelles en matière de protection et de valorisation des ressources en eau, d'agro-écologie et de valorisation des produits du terroir, d'introduction d'énergies alternatives, et de promotion de l'écotourisme. Des activités en matière d'éducation à l'environnement et d'appui aux établissements scolaires, de renforcement des capacités des acteurs locaux et de communication et gestion des connaissances ont été également mises en œuvre.

Le projet Développement local intégré de l'Oriental» (DELIO) a fait suite à une assistance préparatoire et s'est déroulé sur deux phases. La

première phase, démarrée en 2006, d'un coût global de 3,44M USD visait principalement à améliorer le niveau de développement humain des populations de la région de l'Oriental et s'est articulée autour de trois objectifs spécifiques: 1) réduire la pauvreté et améliorer le niveau de développement humain des populations, 2) promouvoir une meilleure gouvernance locale et renforcer les capacités et les structures locales, et 3) appuyer la définition d'actions prioritaires et démonstratives de développement local intégré en réponse à des problématiques liées à la génération de revenus et à l'auto-emploi, à la conservation et à la valorisation des ressources naturelles de la région. La seconde phase, démarrée en 2008 au niveau de la commune de Figuig (960 217 USD) et d'une durée initiale de 4 ans, a enregistré deux prorogations en 2012 et en 2013 et a été étendu à partir de 2010 à trois autres communes rurales de la région. Les réalisations majeures du programme ont porté sur le renforcement des capacités des acteurs locaux en vue de l'élaboration des PCD dans les 4 communes bénéficiaires et de l'appui à la mise en œuvre de certaines actions de développement local et de valorisation de produits de terroir.

Le Projet Harmonisation et évaluation des politiques publiques (HEPP), d'une durée de 3 ans (2013-2015) et un budget estimatif de 1 135 000 USD a pour objectif d'élaborer une vision partagée et consensuelle sur la mise en cohérence des politiques publiques. Les principaux résultats obtenus ont été la prise de conscience des représentants des départements ministériels⁶⁴ de l'impératif de coordination et de convergence des politiques publiques en général, et de celles de la protection sociale en particulier, au niveau des différents départements ministériels. Ce projet a également permis de renforcer la position du ministère des Affaires générales et de la gouvernance (MAGG) en tant que département transversal chargé de la coordination et de la bonne gouvernance des politiques publiques, la mise en place d'une structure de coordination des poli-

64 dans le cadre d'ateliers organisés le 12 février et le 17 mars 2015, en présence de 32 départements ministériels.

tiques publiques dans le domaine social, l'élaboration d'études et de rapports sur la convergence de ces politiques et des actions de renforcement de capacités.

Le projet *Carte de développement : système d'information géographique* (2008-2011). Doté d'un budget de 476 928 USD, ce projet visait à accroître les capacités de l'Etat et de la société civile en matière de gouvernance démocratique pour un développement humain et la réalisation des OMD. Parmi les différents moyens envisagés pour l'atteinte des résultats escomptés figure l'élaboration d'une cartographie des projets de développement financés par l'aide publique au développement (APD) à travers un système d'information géographique (SIG). Ainsi, tous les partenaires au développement (Etat, bailleurs de fonds, collectivités, universités, ONG, etc.) pourraient accéder à moyen terme à des données complètes et fiables sur les interventions réalisées dans le cadre de l'APD⁶⁵.

Le Programme conjoint pour la contribution du Système des Nations unies (SNU) à l'Accélération de la réduction de la mortalité maternelle et infantile au Maroc (2009-2011, budget: 3 M USD) visait à renforcer 1) les capacités du ministère de la Santé en matière de coordination de l'aide, de montage partenarial et de mobilisation de ressources en accord avec les principes d'harmonisation de l'aide pris au titre de la Déclaration de Paris et du forum d'Accra, 2) le système de suivi et d'évaluation du plan d'action national y compris le suivi régulier des ressources, du processus et des résultats et des systèmes d'enregistrement des décès, 3) les capacités en matière de normalisation et d'optimisation des services délivrés, d'offre de soins aux nouveau-nés et d'environnement de travail des sages-femmes, et à mobiliser les acteurs sociaux (secteurs, ONG et médias) pour la communication et le plaidoyer en faveur de l'accès aux soins maternels et néonataux dans le cadre d'une stratégie de communication.

Les projets *Modernisation de l'Etat Civil I et II* qui ont comporté deux phases (2009-2011) et (2012-2014) pour un budget total de 9 214 715 USD, se déclinent en quatre axes: 1) la reprise de l'historique et la saisie informatique de 45 millions d'actes d'état-civil, 2) la rénovation de 2 172 bureaux de l'état-civil et leur équipement mobilier et informatique, 3) l'installation d'interconnexions télécoms entre bureaux pour les échanges d'information et 4) la mise en place de services innovants pour les citoyens en matière de demande et de délivrance des documents. Une phase pilote a concerné 5 bureaux de l'état-civil et a permis la saisie de 4,7 millions d'actes au niveau du Grand-Casablanca, la création d'une plateforme de support métier fonctionnelle et technique, et l'équipement d'un centre de contrôle régional. Ce projet a permis le renforcement des capacités des agents de l'Etat Civil et des cadres de la DGCL, la modernisation de l'identité visuelle des bureaux de l'état-civil, le soutien du centre de communication et de publication de la DGCL et le développement de la liaison du Système d'information communale (SIC) au niveau central. Cent seize formateurs sont aujourd'hui à même de relayer la formation reçue sur les nouvelles procédures liées à la modernisation de l'Etat civil (numérisation, refonte du cadre juridique...) auprès des 12 000 agents d'état civil dans toutes les provinces du Royaume. Cependant, le système en ligne, testé par l'équipe d'évaluation, a révélé qu'il n'était pas encore complètement opérationnel.

Le Projet *Accompagnement du ministère du Tourisme pour la mise en œuvre du nouveau système de classement des établissements d'hébergement touristique (EHT) au Maroc* (2013-2018 ; budget : 6 711 378 USD), en partenariat avec l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), vise à renforcer les capacités du ministère du Tourisme, ainsi que celles des auditeurs sur les questions liées au classement des établissements d'hébergement touristique et leur alignement sur les standards internationaux. Suite aux formations dispensées, les auditeurs (10 sont certifiés depuis

65 <https://sig-cdm.finances.gov.ma>

mars 2015) sont aujourd'hui aptes à contrôler et à évaluer la qualité des différents types d'EHT et sont en mesure de leur proposer des pistes d'amélioration pour leurs produits.

Le projet *Amélioration de l'accueil des usagers dans les services publics* (2013-2015 ; budget : 36 000 USD) consiste à expérimenter une méthodologie d'amélioration de l'accueil des usagers pour certains services publics situés dans des territoires ruraux et urbains, en effectuant un audit des services offerts et une enquête de perception auprès des usagers. Par la suite, une approche de généralisation reposera sur l'adoption d'un référentiel « Accueil qualité » ainsi que sur des outils spécifiques tels qu'un système de capitalisation et de gestion des connaissances du processus d'amélioration de l'accueil, un système de suivi-évaluation et un guide méthodologique. A juin 2015, les capacités des cadres du ministère (MFPMA) avaient été renforcées en matière de gouvernance démocratique basée sur les droits humains et sensible au genre et 8 documents tels qu'une Charte des services publics et un kit de formation ont été élaborés. La charte et le référentiel relatifs à l'accueil des usagers des services publics ont été testés au niveau des sites pilotes sélectionnés (un hôpital, un arrondissement, la conservation foncière et un tribunal). Cependant, sur le plan concret, les usagers n'ont pas encore vraiment ressenti de changements.

Le projet *Appui à la DIDH* (2013-2015; budget: 295 577 USD) vise à appuyer l'intégration des droits de l'Homme dans les politiques publiques au Maroc en accompagnant la Délégation interministérielle aux droits de l'Homme (DIDH) dans son rôle de coordination pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'Examen périodique universel (EPU) et d'autres organes et mécanismes internationaux de droit de l'Homme, en général, et plus particulièrement dans le cadre du processus de préparation du rapport intermédiaire de l'EPU. Il a pour objectif de mieux outiller et préparer la DIDH à développer

le mécanisme de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'EPU, à élaborer les rapports destinés aux instances onusiennes des droits de l'Homme, et à mieux prendre en compte la dimension genre dans ses activités.

Le projet *Appui à la mise en œuvre du Plan national de lutte contre la corruption (PNLCC)* était une assistance préparatoire d'un montant de 40 000 USD, qui s'est déroulée d'octobre 2010 à février 2011, afin d'appuyer le ministère de la Modernisation du secteur public dans l'opérationnalisation du PNLCC (2011-2012) et permettre ainsi au Maroc de respecter ses engagements vis-à-vis de la Convention des Nations unies contre la corruption⁶⁶. Cet appui s'est articulé autour de trois axes : 1) doter les experts nationaux de mécanismes et d'outils d'évaluation technique de la Convention, 2) formuler un programme de partenariat en appui à l'opérationnalisation du PNLCC et 3) doter les institutions nationales d'outils de coordination des initiatives et programmes visant à lutter contre la corruption.

Le projet *Appui à la réalisation du PAC*, d'un budget de 999 707 USD et démarré en 2007, a été reconduit annuellement jusqu'en 2014 avec le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération (MAEC). Il vise à mettre en œuvre le Plan d'action commun (PAC) du système des Nations unies en renforçant les capacités de la Direction des Affaires multilatérales (DAM) du MAEC en matière de gestion axée sur les résultats (GAR) et de suivi & évaluation, et à promouvoir la participation du Maroc dans les réseaux internationaux de la coopération et du développement. Il se proposait de faire participer des cadres de la DAM à des missions de suivi de projets sur le terrain, d'organiser des revues mi-annuelles et annuelles et de faciliter la participation du Maroc aux manifestations internationales en rapport avec le développement humain.

Le Programme d'accompagnement des villes de la Province d'El Hajeb dans la mise en place d'Agenc

66 ratifiée par le Maroc le 7 mai 2007

das 21 Locaux, s'est déroulé entre juillet 2006 et décembre 2008, et visait à accompagner les collectivités locales et les acteurs locaux de la Province d'El Hajeb dans la mise en œuvre et la conduite de leur propre Agenda 21 local. Il a eu pour objectif de les aider à monter des projets qui répondaient aux priorités des citoyens tout en développant des partenariats et en mobilisant les ressources nécessaires pour la mise en œuvre des plans d'action des Agendas 21. Des modalités pérennes d'appui aux collectivités locales dans le domaine de la planification participative appliquée aux problématiques de développement durable urbain et de la promotion de la décentralisation, de la déconcentration et de la gouvernance, ont été testées. Le PNUD a capitalisé sur ses expériences menées depuis 2002 dans les villes d'Agadir, de Marrakech et de Meknès. Ce projet a constitué un enrichissement capital du fait qu'il a concerné une échelle dépassant celle de la municipalité.

Le Programme *Appui aux réseaux thématiques et territoriaux pour la gouvernance et le développement local* (Art Gold) a constitué l'une des principales initiatives d'appui international à la décentralisation marocaine. La composante marocaine a porté sur la décentralisation technique et administrative, les services de proximité durables et de qualité, le développement économique local, la protection de l'environnement et le renforcement du rôle des femmes en tant que partie intégrante de l'axe transversal genre dans tous les processus mentionnés. Le programme a été lancé en 2007, dans deux régions pilotes, Tanger-Tétouan et l'Oriental. Parmi les principales réalisations du projet arrivé à terme en 2012, il y a lieu de citer un certain nombre de bonnes pratiques, pas toutes initiées par le Programme, mais ayant bénéficié en revanche de son accompagnement, de son réseau et de son expertise telles que la « Maison du développement » de Tanger-Tétouan, les cours d'experts internationaux en coopération décentralisée et de décentralisation, l'accompagnement des communes urbaines dans l'élaboration de leur plan communal de développement (PCD), la coopération sud-sud, l'amélioration des services aux citoyens de Chefchaouen

et d'Oujda au travers des TIC, le réseau des villes stratégiques, l'évaluation entre homologues, la formation des formateurs des travailleurs sociaux dans la région de l'Oriental.

Le Projet *Appui à la gouvernance locale dans la perspective de la régionalisation avancée (AGORA)* est prévu pour une période initiale de 3 ans (2014-2016). Il vise à accompagner le chantier de la régionalisation avancée et à renforcer les capacités des régions aux niveaux individuel et organisationnel dans les domaines de l'aménagement du territoire et du développement régional, à mettre en place et à opérationnaliser un système de contractualisation entre l'Etat et les régions, à améliorer la gestion de la coopération décentralisée au niveau régional et à encourager la coopération sud-sud et tripartite.

Le programme *d'Accompagnement pour la valorisation durable des ksour et kasbah du Maroc*, planifié pour la période 2014-2017 mais qui n'a pas encore démarré, a pour objectif d'enclencher un cercle vertueux en matière de valorisation durable des ksour et kasbah du Maroc et d'améliorer les conditions de vie des populations habitant dans ces sites.

Le programme de *Développement territorial intégré et durable dans la Province de Sidi Ifni*, en cours de validation par les partenaires, a pour objectif global d'appuyer la dynamique de développement durable de la province et d'améliorer les conditions de vie des populations, notamment les plus défavorisées. Il appuiera également le processus de décentralisation et la dynamique territoriale déjà existante.

Le projet de *Conservation de la biodiversité par la transhumance dans le versant sud du Haut Atlas*, démarré en 2001 sur le site de Ouarzazate, il a été conçu afin de pallier les résultats modestes de plusieurs initiatives de terrain lancées précédemment, notamment le projet Haut Atlas Central financé par la coopération française. Il a pour objectif la protection, la conservation et la régénération de la biodiversité à travers un ensemble d'actions de terrain relevant de plans intégrés

de conservation de la biodiversité et de gestion durable des terroirs, préparés et mis en œuvre dans le cadre du projet, via une offre d'incitations économiques et institutionnelles, d'actions de sensibilisation et de renforcement des compétences, aux niveaux national et provincial, ciblant techniciens, décideurs et autres acteurs de l'appui au développement rural et agricole. La stratégie du projet se fonde sur une approche originale et novatrice (la transhumance bio-amicale) intégrant la planification participative et le renforcement de l'organisation locale des usagers des ressources naturelles ainsi que la capitalisation de l'expertise acquise. Elle vise l'intégration des questions de biodiversité dans le débat politique aux niveaux national et provincial.

Le projet d'appui au Programme national de développement des Maisons énergie en milieu rural visait à généraliser le concept de « Maisons énergie » dont la principale activité résidait dans la commercialisation de produits et services énergétiques de proximité (photovoltaïque, chauffe-eau solaires, fours et foyers améliorés, l'installation, l'entretien et la maintenance de ces équipements) et à capitaliser les acquis d'une première phase ayant testé ce concept de création et d'opérationnalisation de micro-entreprises énergétiques. D'une durée initiale de 4 ans (2003-2006), le projet, achevé en 2012, visait également la création de 500 micro-entreprises énergétiques additionnelles, la mobilisation de partenariats stratégiques, la diffusion et la promotion d'équipements, de technologies et de services énergétiques adaptés au milieu rural ainsi que le développement de circuits viables de commercialisation, d'installation et de maintenance des équipements d'énergies renouvelables et ce, en l'absence d'une législation nationale incitative pour le développement des énergies renouvelables.

Le projet de Renforcement des capacités de l'Agence de développement social (ADS) dans la mise en œuvre des Conventions sur le changement climatique, la biodiversité, la lutte contre la désertification, les eaux internationales et les polluants organiques persistants visait, entre 2006 et 2010 et dans le cadre d'un partenariat entre l'ADS

et le PMF/FEM, à renforcer l'intervention de l'ADS dans la mise en œuvre des 5 conventions internationales et à accroître l'impact des actions pilotes du PFM-FEM en institutionnalisant les approches testées, à travers le vaste réseau de proximité de l'ADS. Des trois résultats attendus, seul celui relatif au financement de projets conjoints testant des approches novatrices a été atteint, les autres ayant été annulés suite à la modification des orientations stratégiques du projet (la formation du personnel de l'ADS et des associations en matière d'identification, de gestion et de suivi des projets environnementaux et l'intégration des orientations liées aux cinq conventions dans la stratégie d'intervention et les procédures de l'ADS). Néanmoins, l'ADS s'est bien appropriée tous les outils développés et les coordinations régionales de l'agence se sont fortement impliqués dans toutes les phases de gestion des projets (montage et suivi).

Le projet Activité habilitante pour la préparation de la seconde Communication nationale (SCN) permet au Maroc de respecter ses engagements vis à vis de la CCNUCC (signée en 1992 et ratifiée en 1995) en soumettant un rapport qui inclut un inventaire actualisé des émissions de GES, un programme d'adaptation aux changements climatiques et un plan d'atténuation des gaz à effets de serre ainsi que des actions d'accompagnement couvrant la recherche, l'observation systématique, la formation, l'éducation, la sensibilisation, le renforcement des capacités, l'information et le développement des réseaux. Le projet permettra en outre d'élaborer une étude approfondie des besoins de transfert de technologies, un plan d'action de mise à niveau technologique du Maroc permettant d'accroître ses capacités à lutter contre les changements climatiques et un cadre institutionnel durable afin de favoriser l'intégration des préoccupations liées aux changements climatiques dans les plans de développement sectoriels.

Le projet Code de l'efficacité énergétique dans les bâtiments résidentiels et renforcement de l'efficacité énergétique dans les bâtiments commerciaux et les hôpitaux qui s'est terminé en 2014, avait pour

objectif de promouvoir l'efficacité énergétique au Maroc à travers l'adoption d'un code d'efficacité énergétique du bâtiment, le développement des normes techniques pour les équipements, et le renforcement des capacités des secteurs public et privé à intégrer les mesures d'efficacité énergétique dans les projets de nouvelles constructions et de réhabilitation. De par les résultats atteints, le projet a contribué au développement du marché de l'efficacité énergétique au Maroc.

Le projet de *Remise en état des fonctions environnementales, de l'intégrité écologique et des services socio-économiques des domaines forestiers du Moyen Atlas (GIFMA)* qui a duré 8 ans (2006-2014) a eu pour objectif de développer des modèles innovants et inédits de gestion intégrée et concertée des forêts et des parcours dans deux communes du corridor de Tazekka/Kroucheen, et de renforcer les capacités des ONG et des communes pour les reproduire dans tout le corridor et les bassins prioritaires du Moyen Atlas.

Le projet de *Renforcement du programme Partenariat avec les associations actives dans le domaine de l'environnement et du développement durable* est un partenariat, démarré en 2007 et achevé en 2013, entre le ministère en charge de l'Environnement et le PMF/FEM en vue de renforcer la gestion, d'améliorer la qualité des projets financés et de consolider l'impact de ce programme. Il permet également au PMF/FEM de mettre en place sa stratégie de durabilité en diffusant à grande échelle les résultats des actions pilotes qu'il finance et en institutionnalisant les approches testées dans la stratégie du ministère. Les principales actions visaient à financer au moins 30 projets conjoints, de former les cadres du ministère en matière d'identification, de montage et de gestion de projets communautaires environnementaux et de consolider la stratégie d'intervention du ministère ainsi que ses procédures de gestion. Le projet a permis d'améliorer la qualité des projets financés et de familiariser les associations de base avec les procédures de suivi et de gestion de projet. Des AGR dans le cadre de coopératives ont été créées contribuant à la préservation des ressources naturelles et à la pro-

tection de l'environnement mais un problème de durabilité post-projet se pose en ce qui concerne la commercialisation des produits.

Le Programme de gestion rationnelle et élimination des PCB Pilier I (PCB) a pour objectif d'accroître la capacité de gestion et d'élimination des PCB et des équipements en contenant au Maroc et ce, tel que stipulé par la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POP). Ce programme, initialement prévu pour une durée de trois ans (2010-2012) a bénéficié de plusieurs extensions, jusqu'en 2014 mais a obtenu des résultats très satisfaisants sur le plan de l'élimination sécurisée des équipements à PCB d'une part, et en matière de maîtrise du savoir-faire des parties concernées pour l'identification et la gestion des PCB d'autre part. En outre, une Commission nationale des PCB a été institutionnalisée. Celle-ci est en charge de gérer les questions juridiques y afférant.

Le projet *Adaptation au changement climatique au Maroc : pour des oasis résilientes* avait pour objectif de gérer et de réduire les risques posés par le changement climatique dans les systèmes productifs oasiens du Maroc et d'introduire des approches innovantes d'adaptation ainsi que de renforcer les capacités locales selon une approche territoriale. Le projet a permis la mise en place, dans deux communes pilotes (Asrir et Fezna), d'une plateforme partenariale multi-acteurs basée sur les différents départements ministériels, les acteurs des territoires et la société civile, et l'intégration des stratégies et des programmes existants intéressant les espaces oasiens, notamment le POS/Agence du sud et le POT/DAT. Cette plateforme suit une approche territoriale intégrée et opte pour la prise en compte des questions liées au changement climatique dans la planification locale.

Le projet *Intégration de la biodiversité dans les chaînes de valeur des plantes aromatiques et médicinales au Maroc (PAM)* qui s'est achevé en 2015, avait pour objectif d'assurer une production durable et une meilleure valorisation des plantes aromatiques et médicinales spontanées, par une

gestion rationnelle, la conservation de la biodiversité et le renforcement des capacités des différents intervenants dans les chaînes de valeurs de la filière. Le guide de bonne pratique a servi de base à la préparation d'un cahier des charges, en cours d'approbation, posant ainsi les premiers jalons d'un cadre réglementaire pour l'exploitation des PAM par les coopératives adjudicataires sur l'ensemble du domaine forestier du Maroc et pour toutes les espèces de PAM.

Le projet d'Activité habilitante pour la préparation de la troisième Communication nationale du Maroc (TCN) a pour objectif d'aider le Maroc dans la préparation, la production et la diffusion de sa troisième communication nationale (TCN) lors de la Conférence des Parties (COP) de la Convention Cadre des Nations unies sur les changements climatiques (UNFCCC), conformément à la décision 17/CP.8. La TCN mettra à jour et renforcera les informations fournies lors de la seconde communication nationale élaborée en 2010 et devrait aider le Maroc à mener une politique climatique en cohérence avec les orientations de la CCNUCC. Il était prévu qu'à la fin de 2014, le projet aurait mené 6 activités : mise en place des équipes de gestion de projet et des experts, mise à jour de l'inventaire des gaz à effets de serre, évaluation des questions de vulnérabilité, d'adaptation et d'atténuation et mise à jour des circonstances nationales, des contraintes et des lacunes.

Le Programme de renforcement des capacités sur les faibles émissions au Maroc (LECB) a pour objectif de développer les capacités des acteurs concernés par l'atténuation des émissions des gaz à effets de serre au Maroc en matière : i) d'élaboration et de mise en œuvre des politiques et stratégies axées sur une approche de développement bas-carbone, ii) d'identification et d'appui à la mise en œuvre des NAMA (mesures d'atténuation) adossées à des stratégies de développement du pays, v) de mise en œuvre des systèmes MRV (*Monitoring, Reporting, Verification*) pour les politiques, les plans et les programmes d'atténuation en particulier pour les NAMA, et vi) de partage du savoir et la communication autour des actions

et politiques d'atténuation des gaz à effets de serre. Le projet s'inscrit dans le cadre d'un programme global de développement des capacités des pays en développement et les prépare aux engagements futurs de la CCNUCC. Les acteurs concernés ont désormais une meilleure connaissance des nouveaux concepts tels que LDES, NAMA, MRV, etc. et sont conscients de l'importance de ces nouveaux instruments pour drainer des financements additionnels dans le domaine du changement climatique.

Le projet Intégration des aspects de l'environnement mondial dans les processus de planification stratégique locale et de suivi de l'INDH (CB2) a pour objectif d'intégrer les objectifs environnementaux mondiaux dans les programmes de l'INDH et dans les plans stratégiques de développement local, ainsi que dans les processus de budgétisation et de suivi, fournissant ainsi un modèle de gouvernance territoriale. Outre la prise de conscience de l'importance de l'environnement dans le développement territorial et une meilleure connaissance des 3 conventions de Rio par les acteurs locaux, le projet a permis à la DGCL de s'approprier les outils méthodologiques conçus afin de compléter son kit de formation destiné aux secrétaires généraux de communes en matière d'élaboration des PCD.

Le projet d'Activité habilitante de planification nationale en matière de diversité biologique en appui à la mise en œuvre du plan stratégique 2011-2020 de la CDB au Maroc s'appuie sur l'état d'avancement et les réalisations du Maroc en matière de planification et de présentation de rapports sur la diversité biologique et vise à intégrer les obligations du Maroc vis-à-vis de la CBD dans ses cadres nationaux de planification sectorielle et de développement, et ce grâce à un nouveau processus participatif d'élaboration de plans et stratégies en matière de biodiversité. Cette démarche vise à produire des objectifs mesurables en termes de préservation et d'utilisation durable de la diversité biologique. Elle permettra également de s'assurer que la valeur des biens et services issus des écosystèmes, ainsi que les difficultés et les opportunités

liées à l'adaptation et à la résilience fondées sur les écosystèmes, sont bien prises en compte dans le processus.

Le projet *AAP Food security Morocco* s'inscrit dans le cadre d'un projet régional au niveau de 20 pays africains visant à renforcer leurs capacités d'adaptation face aux impacts du changement climatique en matière de sécurité alimentaire. Concernant le Maroc, le projet vise à tester un système de gestion des risques climatiques à l'échelle d'un territoire.

Le projet *Intégration du changement climatique dans la stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique et dans la mise en œuvre de plateformes* qui démarrera en 2016, a pour objectif de réduire les émissions de gaz à effets de serre dans ce secteur en développant le concept de la logistique faible en carbone à travers une démarche pilote incluant diverses mesures d'atténuation dans une optique de réplication au niveau des zones logistiques dans d'autres régions du Maroc.

Le projet *PDF Promotion des systèmes de pompage photovoltaïque pour l'irrigation* se propose de formuler un projet, dans le cadre d'un don du

FEM d'un montant estimatif de 2,6 M USD, afin de soutenir la mise en œuvre du programme national correspondant. Le projet aura 4 composantes : 1) démonstration de la faisabilité technique et économique du photovoltaïque dans l'irrigation, 2) la mise en place d'un cadre incitatif de mise en œuvre et le développement de standards pour le pompage photovoltaïque et la « *fertiirrigation* » au goutte à goutte, 3) le développement de mécanismes de soutien financier et 4) le renforcement des capacités des bénéficiaires en matière de gestion des systèmes de pompage solaire et d'irrigation au goutte-à-goutte.

Le projet *Approche d'économie circulaire pour la conservation de l'agro-biodiversité dans la région du Souss Massa Draa*, initié en 2014, ce projet a pour objectif de contribuer aux efforts visant une gestion durable des ressources naturelles et de l'agro-biodiversité dans la région Souss Massa Draa et de conserver l'écosystème Arganier d'importance internationale, en promouvant le paiement des services écosystémiques (PSE) et l'utilisation durable de l'agro-biodiversité qui y est associée. Il s'agit d'une première au Maroc et le projet contribuera à jeter les bases de cet outil stratégique pour l'utilisation et la conservation des terres dans l'ensemble du pays.

Annexe 5

RÉPONSE DE LA DIRECTION

Le Bureau de pays Maroc se félicite de cette première ERAD et exprime ses remerciements au Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du PNUD, au gouvernement du Maroc et aux autres partenaires nationaux, à la société civile et les partenaires techniques et financiers pour leur facilitation de l'évaluation. L'ERAD vient à un moment opportun pour influencer la conception de notre nouveau programme de pays pour le Maroc (2017-2021). En effet nous prenons en compte les leçons tirées des neuf dernières années de partenariat de développement du PNUD avec le Maroc et construisons sur les points forts le programme et

les conclusions des évaluateurs. Les conclusions de l'évaluation ont été dûment notées, en particulier pour leur réaffirmation de certaines orientations politiques et l'indication des actifs et des avantages comparatifs du bureau de pays qui devraient continuer à être mis à profit, ainsi que les zones qui ont besoin de plus d'attention tels que la durabilité des résultats, les systèmes de suivi-évaluation et la promotion du partage de connaissances dans le cadre de la coopération sud-sud. Le bureau de pays accepte toutes les recommandations de l'évaluation et de la réponse détaillée aux recommandations sont proposées ci-dessous.

Élaboration du document de programme pays : 2017-2021 (CPD) et UNDAF 2017-2021

Recommandation 1 : Le PNUD doit garder un caractère innovant à ses interventions et veiller à ne pas être cantonné à un rôle de gestionnaire des fonds. Tout en capitalisant sur ses capacités de gestion, le PNUD devrait renforcer ses initiatives et activités de plaidoyer de façon à avoir une « voix qui porte » au sein du débat sur le développement, et à tous les niveaux.

Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Le bureau a apporté des innovations dans certains projets comme la mise en place de Paiement des Services Ecosystémiques, la certification forestière, les innovations dans les programmes des Oasis notamment celles mises en avant dans le cadre de la COP 21. Par ailleurs, le Bureau de pays continuera à maintenir un équilibre entre les programmes et projets *soft* et *hard*.

| Actions clés | Responsable | Date de livraison |
|---|--------------------|-------------------|
| 1. Intégration des paramètres d'élaboration dans le nouveau CPD notamment le ciblage | Programme PNUD | Mai 2016 |
| 2. Dans les projets, les aspects innovants seront étudiés, analysés et intégrés durant tout le cycle de projet, du montage au suivi-évaluation. | Suivi & Evaluation | |

(Lire suite)

| Recommandation 2 : Le PNUD doit poursuivre son rôle de « rassembleur » des acteurs institutionnels entre eux, et de ces derniers avec les acteurs dits non traditionnels. | | |
|--|--------------------------------------|-------------------|
| Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Le PNUD intègre les acteurs traditionnels notamment les jeunes dans l'ensemble de ses projets et initiatives. Il les a écoutés dans le cadre de la consultation post OMD, et aussi dans le cadre des caravanes OMD. Le PNUD entend continuer l'intégration des acteurs non traditionnels dans ses programmes <i>hard</i> et <i>soft</i> au niveau national et local. | | |
| Actions clés | Responsable | Date de livraison |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Le PNUD intégrera les paramètres d'élaboration dans son nouveau CPD et ses nouveaux projets notamment le ciblage des organisations de la société civile et des jeunes 2. Dans les projets en cours il veillera à l'intégration des acteurs non traditionnels et assurera le suivi dans les revues mi-annuelles et annuelles et dans les rapports | Programme PNUD Suivi & Evaluation | Mai 2016 |

| Recommandation 3 : Le PNUD doit mettre en place des conditions propices à la durabilité des résultats obtenus dans le cadre de ses interventions. | | |
|---|--------------------------------------|-------------------|
| Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Un canevas de stratégie de sortie a été élaboré. Dans le critère durabilité des TDR de l'évaluation des projets à mi-parcours et finale a été confortée par l'indication d'une disponibilité ou non d'une stratégie de sortie. Des stratégies de sorties sont élaborées pour les projets en cours et font objet d'un suivi et d'une mise à jour liée à l'évolution du contexte dans le cadre des revues mi annuelles et annuelles. Les nouveaux projets seront dotés de stratégies de sorties dans la formulation de leur PRODOC. | | |
| Actions clés | Responsable | Date de livraison |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboration des stratégies de sorties des projets en cours 2. Intégration systématique de la stratégie de sortie dans le critère durabilité des TDR des évaluations de projets 3. Intégration de stratégies de sorties dans les PRODOC des nouveaux projets 4. Mise à jour et suivi des stratégies de sorties dans le cadre des revues mi annuelles et annuelles. | Programme PNUD Suivi & Evaluation | Continu |

| Recommandation 4 : Le PNUD doit davantage capitaliser sur ses programmes et projets en mettant l'accent sur le partage des connaissances issues de ses interventions, entre les différentes institutions marocaines mais également avec d'autres pays. | | |
|---|--------------------------------------|-------------------|
| Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Il favorise la participation, l'échange et la création de synergie entre les projets de même nature dans le cadre des revues mi annuelles et annuelles. Il élabore des rapports de capitalisation en français et encourage l'utilisation de l'arabe et l'anglais, le bureau produit des films de capitalisation disponibles sur le site du PNUD Maroc. Il intègre et continuera d'intégrer des plans de communication dans l'ensemble des projets en cours et nouveaux. Enfin, le bureau produira un rapport du 50 ^{ème} anniversaire du PNUD exposant les interventions au Maroc. | | |
| Actions clés | Responsable | Date de livraison |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Intégrer des plans de communication dans les projets en cours 2. Prévoir l'intégration de plans de communications dans les PRODOC des nouveaux projets 3. Favoriser l'échange entre institution et projets dans les revues mi annuelles et annuelles 4. Elaboration du Rapport du PNUD pour les 40 dernières années au Maroc | Programme PNUD Suivi & Evaluation | Continu |

(Lire suite)

Recommandation 5 : Le PNUD doit poursuivre son appui à l'instauration de systèmes de suivi auprès des partenaires nationaux afin d'institutionnaliser la culture du suivi axé sur les résultats.

Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Il a mis en place des Système d'Information territoriaux avec l'Observatoire National du Développement Humain et les agences sœurs, un SIG de suivi de l'efficacité de l'aide au développement avec le ministère de l'Économie et des Finances, il est également en train de mettre en place un Système de Suivi Evaluation des politiques publiques avec le ministère des Affaires générales et de la gouvernance, des SSE de 4 communes urbaines de la Région de Tanger Tétouan Hoceïma. Il continuera d'apporter son appui technique en termes de renforcement de capacités des équipes de projets et des institutions nationales et locales en matière de Gestion Axée sur les Résultats, Suivi Evaluation et de mise en place de SSE.

| Actions clés | Responsable | Date de livraison |
|--|--------------------|-------------------|
| 1. Un plan de formation en GAR et de S&E sur le cycle 2017-2021 sera élaboré et mis en œuvre | Programme PNUD | 2016 |
| 2. Tous Les nouveaux projets du PNUD seront systématiquement dotés de SSE Di Monitoring | Suivi & Evaluation | |
| 3. Des possibilités convergence seront étudiées dans les tous les SI & SE existants auprès des partenaires du PNUD pour contribuer à en optimiser l'utilisation et créer des synergies | | |

Recommandation 6 : Le PNUD doit saisir de nouvelles opportunités de financement et de partenariat.

Réponse de la direction : Le bureau de pays accepte la recommandation. Le bureau a élaboré une stratégie de partenariat en 2012 et est entrain de l'actualiser. Un suivi mensuel de cette stratégie et de son plan d'action sera assuré de manière mensuelle. Par ailleurs, une expertise sera mobilisée pour renforcer les capacités du bureau en matière de mobilisation de ressources et identifier des partenaires de financements non traditionnels.

| Actions clés | Responsable | Date de livraison |
|---|------------------------------|-------------------|
| 1. Mise à jour de la stratégie de mobilisation de partenariats et de fonds | Gestion du personnel du PNUD | 2016 |
| 2. Organisation de réunion mensuelle du suivi du plan d'action de mobilisation de fonds et partenariats | | |
| 3. Une activité mobilisation de partenariats sera intégré dans les produits UGP de l'ensemble des projets en cours et nouveaux | | |
| 4. La conduite d'une expertise pour la mobilisation de ressources auprès des partenaires non traditionnels notamment des Institutions financières internationales, secteur privé, agences ONU... et le renforcement de capacités du personnel en la matière | | |
| 5. Revisiter l'approche de partenariat avec le Gouvernement du Maroc pour passer à une modalité de <i>Cost Sharing</i> du Programme Pays 2017-2021 | | |



*Au service
des peuples
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le Développement
Bureau indépendant d'évaluation
220 East 42nd Street, New York, NY 10017 USA
Tel. : (646) 781-4200 Fax : (646) 781-4213
Internet : www.undp.org/evaluation



/UNDP_Evaluation



/ieoundp



/evaluationoffice