



Ministère délégué auprès du chef Gouvernement
Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance



Evaluation à mi-parcours du Programme d'Harmonisation et d'Évaluation des Politiques Publiques (2012 – 2016)



RAPPORT DE L'ÉVALUATION

RAPPORT FINAL

Présenté par

Dr François-Corneille KEDOWIDE

Expert en Gestion de l'Environnement et en Evaluation des Projets/Programmes et
Politiques Publiques

28 Mai 2016

SOMMAIRE

RESUME EXECUTIF.....	4
RESUME EXECUTIF (Français).....	4
RESUME EXECUTIF (Arabe).....	8
1- INTRODUCTION	12
1.1. La compréhension des termes de références et objectifs de la mission	12
1.2. Méthodologie de l'évaluation	13
1.3. Rapports attendus de la mission d'évaluation	15
1.4. Description de l'intervention.....	15
1.4.1. Contexte et justification du Programme conjoint.....	15
1.4.2. Description du Programme conjoint d'Harmonisation et d'Évaluation des Politiques Publiques - PHEPP	18
2. NIVEAU D'ANALYSE/QUESTIONS EVALUATIVES.....	20
2.1. Conception	20
2.1.1. Pertinence	20
2.1.2. Cohérence	22
2.2. Procédures	24
2.2.1. Efficience	24
2.2.2. Gouvernance et gestion	26
2.3. Résultats.....	28
2.3.1. Efficacité	28
2.3.2. Effets/Impacts	41
2.3.3. Appropriation et Durabilité	41
3. CONCLUSIONS	43
4. LEÇONS APPRISES.....	44
5. RECOMMANDATIONS	44
6. ANNEXES.....	47
6.1. Annexe 1. : Liste des personnes rencontrées	47
6.2. Annexe 2. : Liste des documents consultés	48
6.3. Annexe 3. : Termes de Référence	50

Figures

Figure 1 : Budget et dépenses 2013 - 2015.....	25
Figure 2 : Taux de réalisation 2013 - 2015	26

Tableaux

Tableau 1 : Institutions Rencontrées.....	13
Tableau 2 : Budget prévisionnel.....	25
Tableau 3 : Progrès vers la réalisation des produits.....	32
Tableau 4 : Notation des réalisations.....	36

RESUME EXECUTIF

RESUME EXECUTIF (Français)

CONTEXTE DU PROGRAMME

Le Maroc a ouvert, à partir de 2005, plusieurs chantiers portant sur des enjeux majeurs : « s’assimilant aux nœuds du développement déjà identifiés par le rapport du cinquantenaire sur le développement et intégrant des OMD que le Maroc s’est engagé à réaliser à l’horizon 2015»¹.

L’évaluation apparaît comme l’un des piliers clés sur lesquels le gouvernement marocain peut focaliser sa mission pour ajuster, prioriser et harmoniser la gestion de ses stratégies, politiques et programmes pour un développement plus équitable² avec la réforme constitutionnelle de Juillet 2011 marquée par l’introduction du principe de l’évaluation des politiques publiques.

« L’évaluation des politiques publiques est plus que jamais un outil indispensable pour la rationalisation de l’action publique, de son efficacité et surtout de sa pertinence vis-à-vis des besoins des populations vulnérables et des exigences de l’atteinte des OMD » (Document du programme conjoint). La mise en cohérence des politiques publiques constitue un élément important pour atteindre des résultats des stratégies sectorielles y compris l’atteinte des OMD ou des ODD.

C’est dans ce contexte marqué par une nouvelle constitution, fort réformatrice, et d’autres chantiers institutionnels structurant en particulier une régionalisation avancée en cours d’élaboration, et pour apporter une contribution concrète en réponse à la problématique de convergence des politiques publiques, que le Ministère délégué auprès du Chef de Gouvernement, Chargé des affaires Générales et de la Gouvernance (MAGG), en partenariat avec le PNUD, l’UNICEF et l’ONU-FEMMES, a initié le programme d’appui à «l’Harmonisation et à l’Evaluation des Politiques Publiques» (HEPP) pour une période de 2013 à 2016³. La conception et l’exécution de ce programme conjoint devraient intégrer les contributions de l’ensemble des ministères sectoriels, notamment celles en rapport direct avec les OMD (Education nationale, Santé, Développement social) et celle du Ministère de l’Economie et des Finances. Il permettra également de renforcer les capacités nationales en matière

¹ Bilan Commun Pays (CCA – Country Commun Assessment), novembre 2010, p. 10

² Prodoc PHEPP

³ Initialement 2012 – 2016 mais réajuster après la revision du document de programme en septembre 2013 à 2013-2016.

d'analyse et d'évaluation des politiques publiques, particulièrement celles relatives à la protection sociale, dont le MAGG détient le plus grand chantier relatif à la réforme de la caisse de compensation, qui constitue l'un des défis majeurs du gouvernement actuel.

PRESENTATION DE L'ÉVALUATION ET DE SES OBJECTIFS

Deux ans après le démarrage du Programme d' « Harmonisation et Evaluation des Politiques Publiques » (HEPP), l'évaluation à mi-parcours aura à «apprécier les progrès réalisés (degré d'atteinte des résultats, leçons apprises pour accroître l'efficacité, « améliorer la durabilité des acquis et favoriser l'amélioration globale des projets futurs) à l'aune des critères d'évaluation que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'appropriation/durabilité et l'impact.

METHODOLOGIE

L'approche méthodologique utilisée est fondée sur des principes de base de l'évaluation et a été déroulée en plusieurs étapes : revue documentaire, entretiens individuels avec les informateurs clés, interviews semi-structurés et focus groupes avec les acteurs et bénéficiaires du Programme, réunions de synthèse et de partage des conclusions et recommandations avec les commanditaires. Le cadre analytique de cette évaluation à mi-parcours s'est appuyé sur les critères classiques de l'évaluation : pertinence, efficacité, efficience, effet/impact et durabilité.

L'approche méthodologique a aussi pris en compte les *thématiques transversales* : droits de l'Homme, Genre, Durabilité Environnementale, Développement de Capacités, Gestion Axée sur les Résultats.

Un système de notation des performances assorti d'une échelle de valeurs ou de notation à six valeurs (*Hautement Satisfaisant- HS, Satisfaisant -S, Modérément Satisfaisant- MS, Modérément Insatisfaisante - MU, Insatisfaisant - U, Hautement Insatisfaisant – HU*) aidera à faire une analyse de plusieurs options équilibrée avec trois (3) options du côté Satisfaisant et 3 options du côté Insatisfaisant) a aussi été.

PRINCIPAUX RESULTATS, LECON SPPRISES ET RECOMMANDATIONS

RESULTATS

Après avoir passé les différents produits et activités mis en œuvre du programme conjoint à l'aune des cinq critères d'évaluation, on peut dire que le Programme conjoint d'Harmonisation et d'Évaluation des Politiques Publiques – PHEPP - est pertinent dans ses produits, sa stratégie d'intervention, ses cibles (hauts cadres de ministères sectoriels, Établissements Publics, Société civile) et les zones choisies (Central et Régions). Il est en parfaite adéquation avec les priorités nationales, les OMD et l'UNDAF.

Toutefois, les produits et activités prévus dans le cadre de ce programme conjoint semblent

ambitieux compte tenu du budget, de sa durée (2013 – 2016) et de la nouveauté de la démarche conjointe. Cette situation s'explique par le fait que les trois agences onusiennes travaillaient déjà de manière séparée avant de mettre en commun les activités individuellement planifiées. L'ambition de ce programme conjoint s'explique par l'originalité de ces produits. On aurait dû retenir que ce programme soit dans une phase pilote dans laquelle on amorcerait un processus d'Harmonisation, de Convergence et d'Évaluation des Politiques Publiques, une période de démonstration, d'études et de formation/sensibilisation sur les questions cruciales. Cette phase pilote pourrait déboucher ensuite sur une dynamique de mise en cohérence et d'évaluation des politiques publiques. Même si le budget actuel du PHEPP semble suffisant, il aurait fallu davantage pour couvrir l'ensemble des acteurs qu'il faudrait toucher pour l'internalisation de ce programme conjoint ainsi que le changement de mentalité qui est un processus lent.

Malgré ces remarques, il est indéniable que les résultats atteints par ce programme conjoint à mi-parcours restent louables et est à l'actif, aussi bien de l'équipe en charge de la gestion quotidienne du programme conjoint, mais aussi des agences des Nations Unies et des responsables du MAGG.

LECONS APPRISES

Parmi les leçons apprises, on peut retenir :

- le succès d'un programme d'harmonisation et d'évaluation des politiques publiques dépend de son ancrage institutionnel tel que c'est le cas au Maroc avec le MAGG ;
- Une bonne description théorique de la conformité entre le PRODOC, les priorités nationales et l'UNDAF ne suffit pas pour que le Programme conjoint réponde aux attentes des bénéficiaires, il est important que cet exercice intellectuel se traduise, au plan opérationnel, par une description très précise des liens et concordances concrètes entre les activités prévues et les besoins réels des bénéficiaires.
- Pour avoir une démarche conjointe entre les agences, il importe de définir des activités communes ou conjointes, en dépit de l'option de confier la gestion des fonds au PNUD pour ce qui est relatif au cas du PHEPP. L'approche conjointe ne doit pas être exprimée comme une juxtaposition de produits, elle doit être une démarche organisée, décrite et traduite à priori dans les activités à mener en commun par les agences et partenaires d'exécution. Cet état de fait constitue une carence qu'il faudra corriger dans la prochaine phase du programme conjoint.

RECOMMANDATIONS

- **Poursuivre les formations** sur la GAR, le genre et les droits de l'Homme en l'élargissant aux élus locaux et aux représentants sociaux i.e. syndicats qui sont les futurs acteurs de la mise en œuvre des politiques publiques ;
- **Travailler dès à présent sur les mécanismes de pérennisation et de consolidation des acquis** : *Régionalisation progressive* : expérimentation au niveau de quelques régions

volontaires ou ayant des prérequis avec comme proposition qui se dégage de nos rencontres deux régions : Souss-Massa et Draa-Tafilalet mais aussi faire le choix de l'option pour l'institutionnalisation des politiques publiques : quel organe pour conduire les évaluations des politiques publiques ? Création d'un Secrétariat de coordination des évaluations des politiques publiques ? Il faudra concrétiser rapidement avec le Gouvernement actuel car sept/oct. 2016, on aura nouveau Gouvernement ;

- Prendre en compte le **suivi de la mise en œuvre des politiques publiques qui** est un outil d'aide à la décision important. L'exercice de suivi se distingue de **l'évaluation des politiques publiques**. Celle-ci consiste en l'examen, de manière systématique et objective, à un ou plusieurs moments déterminés, des processus, des produits ou des effets d'une politique publique en portant un jugement sur celle-ci à l'aide de critères d'appréciation précis (ex. : efficacité, efficience, durabilité, pertinence, etc.) (Jacob, 2010). L'évaluation se nourrit en partie des informations fournies par le suivi, mais recourt aussi à des études, analyses, enquêtes et entretiens complémentaires. Le suivi impliquant la mise sur pied d'un système d'information⁴, il urge de finaliser la mise en place de ce « Système d'information intégré sur les politiques publiques y compris la composante suivi & évaluation »
- Mettre en place **les instances de dialogue pour avoir l'adhésion des différents acteurs** de mise en œuvre des politiques publiques afin d'aplanir les poches de résistances ;
- **Renforcement des capacités institutionnelles, managériales, techniques et financières** du MAGG en vue de la pérennisation des acquis du programme conjoint ;
- **Capitaliser et vulgariser les expériences réussies**, les enseignements et bonnes pratiques développés d'institutionnalisation et d'harmonisation des politiques publiques dans le Sud et au Maroc.

⁴ La mise en place d'un système d'information (base de données) pour la conduite du processus de changement est un processus lent mais important pour plus de visibilité du PHEPP et un outil de communication

RESUME EXECUTIF (Arabe)

سياق البرنامج

شرع المغرب منذ 2005 في العديد من الأوراش الكبرى ذات الصلة برهانات حاسمة: "ترتبط بمواطن التنمية التي حددها سابقا تقرير خمسين سنة من التنمية وتشمل الأهداف الإنمائية للألفية التي التزم المغرب بتنفيذها في أفق 2015"⁵.

ويتبين بأن التقييم هو أحد الأركان الرئيسية التي يمكن للحكومة المغربية أن تركز عليها اهتمامها من أجل تقويم استراتيجياتها وسياساتها وبرامجها، ومواءمتها وتحديد أولوياتها بهذا الصدد في سبيل تحقيق نمو أكثر إنصافاً⁶ ويتلاءم مع التعديل الدستوري لتموز/يوليوز 2011 الذي تميز بإدخال مبدأ تقييم السياسات العمومية.

"لقد أصبح تقييم السياسات العمومية أداة ضرورية لترشيد الأداء العمومي وفعاليتها، ولاسيما وجاهته تجاه احتياجات الفئات الاجتماعية الهشة ومتطلبات بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية" (وثيقة البرنامج المشترك). وتمثل مواءمة السياسات العمومية عنصراً مهماً لتحقيق نتائج الاستراتيجيات القطاعية، بما في ذلك تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وأهداف التنمية المستدامة.

وفي هذا السياق الذي يتميز بوجود الدستور الجديد، الذي يحمل تعديلات عميقة، إلى جانب العديد من الأوراش المؤسسية المهيكلة، لا سيما منها مشروع الجهوية الموسعة الذي في طور التنفيذ، ومن أجل تقديم مساهمة ملموسة للاستجابة لإشكالية مواءمة السياسات العمومية، عملت الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة والمكلفة بالشؤون العامة والحكامة، بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسف وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، على المبادرة ببرنامج دعم "مواءمة السياسات العمومية وتقييمها" للفترة الممتدة من 2013 إلى 2016⁷. ويتعين أن يشمل تصميم هذا المشروع المشترك وتنفيذه مساهمات جميع الوزارات القطاعية، لا سيما تلك المعنية مباشرة بالأهداف الإنمائية للألفية (التربية الوطنية، والصحة، والتنمية الاجتماعية)، وأيضاً وزارة الاقتصاد والمالية. وسيساعد هذا البرنامج أيضاً على بناء القدرات الوطنية في مجال تحليل السياسات العمومية وتقييمها، لا سيما تلك المتعلقة بالحماية الاجتماعية، والتي تتكلف الوزارة المكلفة بالشؤون العامة والحكامة بأكبر مشروع فيها وهو إصلاح صندوق المقاصة الذي يمثل أحد التحديات الجسيمة أمام الحكومة الحالية.

عرض التقييم وأهدافه:

بعد سنتين من انطلاق برنامج "مواءمة السياسات العمومية وتقييمها"، سيساعد التقييم نصف المرحلي على "الوقوف على التقدم المحرز (مدى تحقيق النتائج، والدروس المستفادة من أجل زيادة الفعالية،

⁵ التقرير المشترك القطري، تشرين الثاني/نونبر 2010، الصفحة 10.

⁶ وثيقة برنامج مواءمة السياسات العمومية وتقييمها

⁷ حُدثت سابقاً في الفترة 2012-2016، لكن تم تعديلها بعد مراجعة وثيقة البرنامج في شتنبر 2013 إلى الفترة 2013-2016.

وتحسين استدامة المكتسبات، وإتاحة التحسين العام للمشاريع المستقبلية) على أساس معايير التقييم التي تتمثل في الواجهة، والفعالية، والكفاءة، والتملك/الاستدامة والأثر.

المنهجية:

وتتبنى المنهجية المعتمدة على المبادئ الأساسية للتقييم وتم تنفيذها على عدة مراحل: المراجعة المستندية، واللقاءات الشخصية مع الخبراء الرئيسيين، والحوارات شبه المهيكلة ومجموعات التركيز مع الفاعلين والمستفيدين من البرنامج، والاجتماعات الختامية واجتماعات تشارك الخلاصات والتوصيات مع الشركاء. ويقوم الإطار التحليلي لهذا التقييم نصف المرحلي على المعايير النموذجية للتقييم وهي الواجهة والفعالية والكفاءة والتملك/الأثر والاستدامة.

وأخذت المنهجية المعتمدة في الاعتبار أيضا المواضيع القطاعية: حقوق الإنسان، والنوع الاجتماعي، والاستدامة البيئية، وبناء القدرات، والتدبير المرتكز على النتائج.

وتم تحديد نظام تنقيط الأداء مصحوب بسلم للقيم أو تصنيف يتألف من ست قيم (مرض بامتياز -HS، مرض -S، مرض نسبيًا -MS، غير مرض نسبيًا -MU، غير مرض -U، غير مرض تماما -HU) سيساعد على تحليل العديد من الخيارات المتوازنة مع ثلاثة (3) خيارات من الجانب المرضي وثلاثة (3) خيارات من الجانب غير المرضي.

أهم الخلاصات والدروس المستفادة والتوصيات:

الخلاصات

بعد تحليل مختلف المخرجات والأنشطة التي تم تنفيذها في إطار البرنامج المشترك على أساس معايير التقييم الخمسة، يمكن القول بأن البرنامج المشترك لمواءمة السياسات العمومية وتقييمها هو برنامج وجيه في مخرجاته، واستراتيجيته في التدخل، والأطراف المستهدفة (كبار الأطر في الوزارات القطاعية والمؤسسات العمومية والمجتمع المدني)، والمناطق المختارة (المركز والجهات). ويتلاءم هذا البرنامج تماما مع الأولويات الوطنية ومع الأهداف الإنمائية للألفية ومع إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

ومع ذلك، تبدو المخرجات والأنشطة الواردة في هذا البرنامج المشترك طموحة جدا مقارنة مع الميزانية، ومع المدة (2013-2016) ومع السمة المستجدة للنهج المشترك. ويمكن تفسير هذا الوضع بأن الوكالات الأممية الثلاث كانت تعمل مسبقا على انفراد قبل العمل على التنفيذ المشترك للأنشطة التي تم تحديد أساس انفرادي. ويمكن تفسير طموح هذا البرنامج المشترك بالسمة الفريدة لمخرجاته. وربما كان من الأجدى تنفيذ هذا البرنامج في مرحلة تجريبية يتم فيها إطلاق عملية مواءمة السياسات العمومية والتنسيق فيما بينها وتقييمها، وستكون تلك مرحلة التجارب والدراسات والتدريب/التوعية بشأن المواضيع الحاسمة. ويمكن أن تفضي هذه المرحلة التجريبية بعد ذلك إلى عملية مواءمة السياسات العمومية وتحليلها. ورغم أن الميزانية الحالية لهذا البرنامج المشترك تبدو كافية، كان من الضروري تخصيص المزيد من الموارد لإدراج جميع الفاعلين الذين ينبغي الوصول إليهم من أجل تحقيق تملك هذا البرنامج المشترك وتحفيز تغيير العقلية الذي يتسم بكونه عملية تستغرق وقتا طويلا.

ورغم هذه الملاحظات، لا شك وأن هذا المشروع المشترك حقق نتائج محمودة ويمكن الإشادة بالفضل فيها للفريق المكلف بالتدبير اليومي للبرنامج المشترك، ووكالات الأمم المتحدة ومسؤولي الوزارة المكلفة بالشؤون العامة والحكمة.

الدروس المستفادة :

من بين الدروس المستفادة، يمكن أن نذكر ما يلي:

- يرتبط نجاح برنامج مواءمة السياسات العمومية وتقييمها بترسيخه المؤسسي، كما هو الحال في المغرب مع الوزارة المكلفة بالشؤون العامة والحكمة؛
- لا يكفي التوصيف النظري الجيد للمطابقة بين وثيقة المشروع، والأولويات الوطنية وإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية حتى يستجيب البرنامج المشترك لتطلعات المستفيدين، ويتعين بالتالي أن يتجسد هذا العمل الفكري، على الصعيد العملي، في توصيف أكثر دقة للروابط والتناسق الفعلي بين الأنشطة المبرمجة والاحتياجات الفعلية للمستفيدين.
- لتحفيز نهج مشترك بين الوكالات، يتعين تحديد الأنشطة المشتركة أو المتبادلة، رغم وجود خيار تكليف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتدبير الميزانية المتعلقة ببرنامج مواءمة السياسات العمومية وتقييمها. ولا ينبغي أن يتجسد النهج المشترك في تراكم المنتجات، بل ينبغي أن يكون نهجا منظما ومحددا ومتجسدا مسبقا في الأنشطة التي يتعين تنفيذها بالشراكة بين الوكالات والفاعلين المكلفين بالتنفيذ. ويمثل هذا العنصر وجها من أوجه القصور التي يتعين تصحيحها مستقبلا في البرنامج المشترك.

التوصيات :

- مواصلة الدورات التدريبية بشأن التدبير المرتكز على النتائج والنوع الاجتماعي وحقوق الإنسان، مع توسيع نطاقها لتشمل المنتخبين المحليين والممثلين الاجتماعيين، أي النقابات، الذين سيصبحون الفاعلين المستقبليين في تنفيذ السياسات العمومية؛
- العمل منذ الآن على آليات استدامة المكتسبات وترسيخها: الجهوية التدريجية: إجراء التجربة على مستوى بعض الجهات المتطوعة أو التي تتوفر فيها الشروط المسبقة، علما أن المقترحات المنبثقة عن اجتماعاتنا تتمثل في جهتي سوس-ماسة ودرعة-تافيلالت، إلى جانب اتخاذ خيار مأسسة السياسات العمومية: أية هيئة ستتكلف بتنفيذ تقييم السياسات العمومية؟ هل سيتم إنشاء أمانة عامة لتنسيق تقييم السياسات العمومية؟ ويتعين الإسراع في التنفيذ مع الحكومة الحالية إذ ستأتي حكومة جديدة بحلول أيلول-سبتمبر/تشرين الأول-أكتوبر 2016؛
- مراعاة تتبع تنفيذ السياسات العمومية التي تُعد أداة جوهرية للمساعدة على اتخاذ القرار. وتتميز مهمة التتبع عن مهمة تقييم السياسات العمومية. فهذه الأخيرة تتمثل في الدراسة المنهجية والموضوعية في فترة أو عدة فترات محددة لعمليات ومخرجات أو آثار سياسة عمومية معينة مع إبداء الرأي في هذه السياسة باستخدام معايير تقييم محددة (مثل الفعالية، والكفاءة، والاستدامة، والوجاهة، وغيرها) (جاكوب، 2010). ويستند التقييم جزئيا إلى المعلومات التي يقدمها التتبع، لكنه يستند أيضا إلى الدراسات والتحليل والدراسات الاستقصائية والمقابلات التكميلية. وبما أن

التتبع يستلزم إحداه نظام معلومات، فيتعين إتمام إحداه "نظام المعلومات"⁸ المندمج بشأن السياسات العمومية بما في ذلك مكونه المتعلق بالتتبع والتقييم".

- **تكوين هيئات الحوار من أجل تحفيز انخراط مختلف الفاعلين** في تنفيذ السياسات العمومية في سبيل تخفيف بؤر المقاومة؛
- **تعزيز القدرات المؤسسية والتدبيرية والتقنية والمالية** للوزارة المكلفة بالشؤون العامة والحكومة بهدف استدامة مكاسب البرنامج المشترك؛
- **الاستفادة من وتعميم الخبرات الناجحة** والدروس والممارسات الجيدة التي تم تطويرها في مجال مأسسة السياسات العمومية ومواءمتها في بلدان الجنوب وفي المغرب.

⁸ إحداه نظام المعلومات (قاعدة البيانات) من أجل تنفيذ عملية التغيير هي عملية بطيئة لكنها مهمة للمزيد من وضوح الرؤية أمام برنامج مواءمة السياسات العمومية وتقييمها وتمثل وسيلة للتواصل.

1- INTRODUCTION

« L'évaluation des politiques publiques est plus que jamais un outil indispensable pour la rationalisation de l'action publique, de son efficacité et surtout de sa pertinence vis-à-vis des besoins des populations vulnérables et des exigences de l'atteinte des OMD » (Document du programme conjoint). La mise en cohérence des politiques publiques constitue un élément important pour atteindre des résultats des stratégies sectorielles y compris l'atteinte des OMD ou des ODD.

Le programme d'appui à «l'harmonisation et à l'évaluation des Politiques Publiques» PHEPP - est un programme conjoint se donnant pour but de conjuguer les efforts du gouvernement marocain et des agences du système des Nations Unies concernées à savoir l'ONU Femmes, l'UNICEF et le PNUD en vue de la « conception et l'expérimentation des dispositifs de mise en cohérence et d'évaluation des politiques publiques, y compris celles visant l'atteinte des OMD, à travers la définition et l'analyse des instruments de coordination, d'harmonisation et de suivi de l'action publique de l'ensemble des intervenants dans le processus d'élaboration, de budgétisation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques, en prêtant une attention particulière à l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes ».

Les agences des Nations Unies sus indiquées, sur demande du Ministère délégué auprès du Chef de Gouvernement, Chargé des affaires Générales et de la Gouvernance (MAGG) a lancé

L'évaluation à mi-parcours a été initiée, par les deux parties impliquées dans la mise en œuvre du programme conjoint i.e. les partenaires des NU et le MAGG, sur demande de ce dernier. Les termes de référence de la mission d'évaluation à mi-parcours (EMP) du PHEPP indique que son objectif est d'apprécier l'atteinte des résultats du programme à mi-parcours, et que cette évaluation devra permettre d'améliorer la pertinence et la qualité de la programmation.

1.1. La compréhension des termes de références et objectifs de la mission

Deux ans après le démarrage du Programme d' « Harmonisation et Evaluation des Politiques Publiques » (HEPP), l'évaluation à mi-parcours a été décidée afin, selon les TDR, « d'apprécier, deux ans après son démarrage, le progrès réalisé vers l'atteinte des résultats du programme et de tirer des leçons pour une meilleure efficacité et gestion ».

De façon spécifique, il s'est agi de déterminer, à mi-parcours, jusqu'à quel degré les résultats prévus ont été atteints ou réalisés, et de tirer des leçons des deux premières années de mise en œuvre pour accroître l'efficacité, pour « améliorer la durabilité des acquis de ce programme conjoint et de favoriser l'amélioration globale des projets futurs ». Les préoccupations majeures de cette évaluation à mi-parcours ont été, entre autres, l'appréciation de :

- la pertinence du Programme dans sa conception ;
- la cohérence des objectifs escomptés et leur adéquation aux problématiques ciblées, aux priorités nationales et aux besoins des bénéficiaires ;
- la pertinence du montage institutionnel et de la stratégie de mise en œuvre ;
- la performance relativement à l'atteinte des résultats escomptés à mi-parcours ;
- l'efficacité dans la mise en œuvre du Programme à travers le mode de gestion ; la mesure du lien entre les différentes activités, les ressources engagées et les résultats obtenus à ce niveau d'exécution du programme.

1.2. Méthodologie de l'évaluation

L'approche méthodologique que nous avons utilisée est fondée sur des principes de base de l'évaluation et a été déroulée en plusieurs étapes, qui sont : la revue documentaire, les entretiens individuels avec les informateurs clés, les interviews semi-structurés et focus groupes avec les acteurs et bénéficiaires du Programme, les réunions de synthèse et de partage des conclusions et recommandations avec les commanditaires. Il s'agit ainsi d'appliquer en fait le principe de triangulation des informations collectées et des méthodologies, de la manière suivante : a) collecte et analyse documentaire, b) entretiens ouverts et échanges avec le maximum d'acteurs et partenaires du Programme - approche participative -, c) constats sur le terrain, en vue de contrôler les validités internes et externes des informations reçues.

La mission a rencontré les institutions suivantes :

Tableau 1 : Institutions Rencontrées

No.	Institutions Rencontrées
1	PHEPP – MAGG : <ul style="list-style-type: none"> • Directeur National du Programme, Directeur Gouvernance, • Chef de la Division de la convergence et du suivi des politiques publiques, • Coordonnateur du PHEPP
2	Ministères Clés <ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé (MS) • Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) • Ministère de la Solidarité, de la Famille, de la Femme et du Développement Social (MSFFDS)
3	Etablissements Publics <ul style="list-style-type: none"> • Entraide Nationale (EN) • Agence de Développement Social (ADS) • Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC) • Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA)
4	Agences des Nations Unies <ul style="list-style-type: none"> • ONU FEMMES • UNICEF • PNUD

Des focus groupes d'une durée d'environ une (1) heure ont été organisés surtout avec les établissements publics.

Une Matrice d'évaluation servant de cadre de référence pour l'évaluation à mi-parcours a été élaborée et indique comment chacune des questions principales de l'évaluation a été traitée, les sources et les méthodes de collecte et d'analyse des données. Elle fait partie intégrante du rapport méthodologique ou rapport initial d'orientation méthodologique (Inception Report) validé par le Commanditaire et a servi de bases aux entretiens avec les parties prenantes du PHEPP.

Les informations recueillies et les données collectées au cours des visites, des entretiens ainsi que les produits de l'examen documentaire et des questionnaires dépouillés ont fait l'objet de recoupements/triangulation, d'analyses minutieuses et ont été confrontées aux résultats escomptés et indicateurs en regard des grandes questions évaluatives et préoccupations (contenues dans les Termes de Référence) de l'évaluation afin d'en dresser des constatations, d'en ressortir des conclusions, des enseignements essentiels et de formuler des recommandations.

Le cadre analytique de cette évaluation à mi-parcours s'est appuyé sur les critères classiques de l'évaluation, eux-mêmes explicitement visés par les termes de référence de la mission : pertinence, efficacité, efficience, effet/impact et durabilité. Les questions clés de l'évaluation ont été en effet posées dans les TDR, en fonction des 3 niveaux et 5 critères d'analyse du Programme qui sont : **i) la Conception** (critère 1 : la pertinence, critère 2 : cohérence) ; **ii) - la Procédure** (critère 4 : l'efficience) et **iii) les Résultats** (critère 3 : l'efficacité, critère 5 : effet/impact, et critère 6 : appropriation et la durabilité).

L'approche prend également en compte les *thématiques transversales* qui font partie intégrante des principes programmatiques des Nations Unies : droits de l'Homme, Genre, Durabilité Environnementale, Développement de Capacités, Gestion Axée sur les Résultats.

En sus de la triangulation et autres méthodes et outils d'évaluation qui ont été validés dans le rapport initial ou rapport méthodologique, l'analyse a débouché sur un système de notation des performances assorti d'une échelle de valeurs ou de notation à six valeurs (*Hautement Satisfaisant- **HS**, Satisfaisant -**S**, Modérément Satisfaisant- **MS**, Modérément Insatisfaisante - **MU**, Insatisfaisant - **U**, Hautement Insatisfaisant – **HU***) *aidera à faire une analyse de plusieurs options équilibrée avec trois (3) options du côté Satisfaisant et 3 options du côté Insatisfaisant) en tenant compte en même temps d'une catégorie aidera à avoir une appréciation plus équilibrée.*

Les conclusions et recommandations consensuelles issues de la triangulation ont été ensuite enrichies et partagées au fur et à mesure, lors de réunion de débriefing avec les

commanditaires et de l'atelier de validation en vue d'aboutir à la matérialisation du principe de recherche de consensus et d'approbation des recommandations.

1.3. Rapports attendus de la mission d'évaluation

Ainsi que stipulé dans les Termes de Référence, le Consultant soumettra :

- i) un Rapport méthodologique, encore appelé rapport initial ou préliminaire de l'évaluation (Inception Report) qui contiendra la méthodologie détaillée et le chronogramme ;
- ii) le draft du Rapport d'évaluation ou rapport provisoire qui reprendra l'essentiel des constats, des conclusions et recommandations à présenter lors des réunions de débriefing ;
- iii) le rapport final d'évaluation à mi-parcours (EMP) et son résumé exécutif en arabe qui contiendra les remarques et les observations des parties prenantes après l'atelier de validation.

1.4. Description de l'intervention

1.4.1. Contexte et justification du Programme conjoint

Avec l'évolution récente, le contexte national marocain a été marqué par la conjonction de processus transitionnels et par des mutations à de multiples niveaux, notamment démographique, économique et démocratique. Le Maroc a ouvert, à partir de 2005, plusieurs chantiers portant sur des enjeux majeurs : « s'assimilant aux nœuds du développement déjà identifiés par le rapport du cinquantenaire sur le développement et intégrant des OMD que le Maroc s'est engagé à réaliser à l'horizon 2015 »⁹. Ces enjeux incorporent la réduction des disparités entre hommes et femmes ainsi que les perspectives de différentes catégories de femmes, largement exclues des champs conceptuels et décisionnels. Ils s'articulent autour des cinq axes suivants :

1. L'amélioration de la santé de la population dont celle de la mère et de l'enfant,
2. Le renforcement de la qualité de l'éducation et de la formation,
3. La réduction de la vulnérabilité et des inégalités de genre et socio spatiales,
4. La consolidation de la gouvernance,
5. La protection de l'environnement, la prévention des catastrophes, la gestion des risques naturels et du changement climatique ».

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), lancée en 2005, constitue, « de par sa démarche conceptuelle, ses modalités participatives de mise en œuvre et ses méthodes plurielles d'évaluation » un levier considérable pour la réduction de la pauvreté et l'inclusion sociale. En parallèle à la mise en œuvre de l'INDH, lancée en 2005, les années

⁹ Bilan Commun Pays (CCA – Country Commun Assessment), novembre 2010, p. 10

2007 à 2011 ont connu la multiplication des stratégies et politiques publiques, visant à asseoir durablement le développement économique, social et humain du pays, à moderniser et à étendre la prestation des services de base dans tout le pays, tant en zones urbaines qu'en zones rurales. La modernisation de l'économie, la réalisation de grands projets d'infrastructures ou encore le lancement d'une multitude de stratégies sectorielles liées à l'exigence de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats par le biais d'une programmation pluriannuelle des finances publiques, sont autant de chantiers de développement dans lesquels le Maroc s'est engagé pour parachever son modèle de croissance, de développement et de diversification économique. L'objectif recherché vise une insertion avantageuse dans le processus de mondialisation, ainsi que l'amélioration des conditions de vie économiques et sociales de sa population.

Par ailleurs, la réforme constitutionnelle de Juillet 2011 a été marquée par l'introduction du principe de l'évaluation des politiques publiques. L'évaluation apparaît *de facto* comme l'un des piliers clés sur lesquels le gouvernement marocain peut focaliser sa mission pour ajuster, prioriser et harmoniser la gestion de ses stratégies, politiques et programmes pour un développement plus équitable¹⁰.

C'est dans ce contexte que le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF), cadre stratégique de la coopération entre les Nations Unies (NU) et le Royaume du Maroc pour la période 2012 – 2016 a été finalisé. Notons que le Plan Cadre se fonde sur les priorités nationales et les orientations du Gouvernement, ainsi que sur la Déclaration du Millénaire et les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), ainsi que sur les engagements portant sur les droits de l'Homme auxquels il a souscrit. Par ailleurs, de nombreux plans et stratégies sectoriels engagés au cours de la période récente pour accroître et garantir le développement durable du pays sont susceptibles d'impacter positivement les cinq domaines de coopération retenus entre le Royaume du Maroc et les Nations Unies, notamment en matière de création d'emploi, de relance de la croissance économique, de réduction de la pauvreté et d'amélioration de l'accès à la santé et à l'éducation.

Les différentes stratégies sectorielles, développées selon des visions, des logiques macroéconomiques, des objectifs et des mécanismes de financement propres à chaque secteur, souffrent néanmoins de manque de processus de concertation et d'appropriation. De plus, les stratégies, les programmes et les projets sectoriels mis en œuvre pour accroître et garantir le développement durable du Maroc n'intègrent pas de manière systématique l'atteinte des OMD et le ciblage des populations les plus vulnérables. Cependant, une meilleure cohérence et coordination des politiques publiques et des stratégies et programmes sectoriels, ainsi que de l'efficacité des dispositifs de leurs déclinaisons au niveau

¹⁰ Prodoc PHEPP

territorial et leur intégration à une stratégie globale d'intervention sont les seuls gages de l'atteinte des résultats escomptés des stratégies sectorielles, y compris des OMD. D'où la nécessité du développement d'un programme intégré de convergence des politiques publiques qui prend en considération toutes les problématiques et les initiatives des différents acteurs. Mais cette mise en cohérence des politiques publiques ne peut avoir comme fondement que l'évaluation transparente de ces politiques.

En effet, l'évaluation des politiques publiques, notamment celles à caractère sociale¹¹, est un outil pertinent pour la rationalisation de l'action publique, de son efficacité et surtout de sa pertinence vis-à-vis des besoins des populations vulnérables et des exigences de l'atteinte des OMD. « L'évaluation a l'avantage de pouvoir faire émerger les lacunes et les faiblesses ainsi que les populations lésées nécessitant des efforts supplémentaires et spécifiques pour accélérer l'atteinte des OMD »¹²

Cette dimension de cohérence et d'efficacité des politiques et stratégies nationales, en général, et celles qui portent sur la réalisation des OMD en particulier sont pris en compte dans le cadre de coopération entre le Royaume du Maroc et le Nations Unies au Maroc, l'UNDAF 2012 - 2016.

Ce sont donc toutes ces considérations qui justifient ce **Programme Conjoint** dans une démarche participative et partenariale de mise en cohérence des politiques publiques en cours de mise en œuvre, en particulier celles portant sur les OMD et celles qui seront entreprises à l'avenir.

Le Gouvernement, issu des élections législatives du 25 novembre 2011, considère la bonne gouvernance comme un tronc commun et une priorité dans le suivi et la gestion du travail du Gouvernement. Ainsi, son organigramme comprend-il un ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement, dédié à la coordination des politiques et stratégies gouvernementales en général et celles portant sur les OMD en particulier ; il s'agit du Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance (MAGG)¹³. Le décret 2.14.44 du 7 mars 2012 portant délégation d'attribution du Ministre délégué met la gouvernance au cœur des missions de ce ministère. L'objectif recherché est à la fois d'instaurer des règles de transparence et de

¹¹ Exemple des politiques de protection sociale (à l'image de la réforme de la caisse de compensation en cours de préparation)

¹² Prodoc PHEPP

¹³ A ce titre l'article 3 dudit décret, arrête comme suit les attributions du Ministre délégué auprès du Chef de Gouvernement :

« Proposer toutes les mesures en vue de renforcer les valeurs de l'honnêteté, de la transparence et de la gouvernance et l'amélioration du climat des affaires et la lutte contre la corruption, dans la gestion des affaires publiques et le suivi d'exécution de ces mesures ;

« Mettre en place les instruments de suivi et d'évaluation du degré d'efficacité des politiques et programmes publics et le degré de leur complémentarité, de leur cohérence et de leur convergence.

Suivre les différents rapports établis par les institutions chargées du contrôle public et par les institutions et organisations internationales, relatifs au climat des affaires et à la gouvernance et le suivi de leur exécution »

traçabilité des actions et de maximiser les synergies entre les différents intervenants publics et privés.

C'est dans ce contexte marqué par une nouvelle constitution fort réformatrice et d'autres chantiers institutionnels structurant en particulier une régionalisation avancée en cours d'élaboration, et pour apporter une contribution concrète en réponse à la problématique de convergence des politiques publiques, que le Ministère délégué auprès du Chef de Gouvernement, Chargé des affaires Générales et de la Gouvernance (MAGG), en partenariat avec le PNUD, l'UNICEF et l'ONU-FEMMES, a initié le programme d'appui à «l'Harmonisation et à l'Évaluation des Politiques Publiques» (HEPP) pour une période de 2013 à 2016¹⁴. La conception et l'exécution de ce programme conjoint devraient intégrer les contributions de l'ensemble des ministères sectoriels, notamment celles en rapport direct avec les OMD (Éducation nationale, Santé, Développement social) et celle du Ministère de l'Économie et des Finances. Il permettra également de renforcer les capacités nationales en matière d'analyse et d'évaluation des politiques publiques, particulièrement celles relatives à la protection sociale, dont le MAGG détient le plus grand chantier relatif à la réforme de la caisse de compensation, qui constitue l'un des défis majeurs du gouvernement actuel.

1.4.2. Description du Programme conjoint d'Harmonisation et d'Évaluation des Politiques Publiques - PHEPP

Le programme d'appui à «l'Harmonisation et à l'Évaluation des Politiques Publiques» - HEPP - consiste en la conception et l'expérimentation des dispositifs de mise en cohérence et d'évaluation des politiques publiques visant l'atteinte des OMD, à travers la définition et l'analyse des instruments de coordination, d'harmonisation et de suivi de l'action publique de l'ensemble des intervenants dans le processus d'élaboration, de budgétisation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques liées à l'atteinte des OMD, en prêtant une attention particulière à l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes. L'objectif de ce programme conjoint est d'appuyer l'harmonisation des visions autour des politiques publiques, de produire des outils, des systèmes et mesures permettant une meilleure articulation et suivi et le renforcement de la performance de l'intervention publique. Ce processus est accompagné par un plan de renforcement de capacités nationales en matière de gouvernance publique.

En prenant en compte le document du programme validé en septembre 2013, quatre (4) produits (ou trois produits et un produit support) sont attendus du programme conjoint. Ils se déclinent en 12 activités majeures (auxquelles il faut ajouter les deux activités prévues pour le produit support 4) qui se dérouleront sur une période de trois (3) années (2013-2016).

¹⁴ Initialement 2012 – 2016 mais réajuster après la révision du document de programme en septembre 2013 à 2013-2016.

Produit 1: Une vision partagée et consensuelle sur la mise en cohérence des politiques publiques (MCPP) est élaborée ;

- **Activité 1.1**: Réalisation des études et organisation d'évènements de réflexion et de concertation sur la convergence des stratégies sectorielles et la gouvernance territoriale.
- **Activité 1.2** : Elaboration d'une stratégie et d'un plan opérationnel de la vision partagée et consensuelle sur la MCPP.
- **Activité 1.3** : Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication sur la MCPP.

Produit 2: Le MAGG dispose de structures, de compétences et d'outils pour opérationnaliser la nouvelle vision partagée et consensuelle sur la MCPP

- **Activité 2.1**: Mise en place d'un dispositif institutionnel de coordination et de Mise en Cohérence des Politiques Publiques - MCPP.
- **Activité 2.2** : Elaboration et mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités.
- **Activité 2.3** : Mise en place d'un Système d'information intégré sur les politiques publiques y compris la composante suivi & évaluation.
- **Activité 2.4** : Mise en place d'un Système de gestion de connaissances liées au programme.
- **Activité 2.5** : L'expérimentation de la territorialisation de la Mise en Cohérence des Politiques Publiques - MCPP

Produit 3: L'accompagnement et l'appui à l'évaluation des politiques publiques, y compris en matière de protection sociale, sont assurées.

- **Activité 3.1**: L'accompagnement et l'appui à l'évaluation de l'impact de la réforme du système de compensation sur les enfants et la classe moyenne;
- **Activité 3.2** : Facilitation des interconnexions, du réseautage et du partenariat avec d'autre pays en matière de conception, d'analyse et de suivi/évaluation des programmes et politiques publics, y compris en matière d'enfance.
- **Activité 3.3**: Appui et accompagnement au processus d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.
- **Activité 3.4**: Renforcement de capacités nationales en matière de suivi et d'évaluation des politiques publiques

Support: L'unité de gestion du programme est mise en place, opérationnelles et ses capacités sont renforcées

- **Activité 4.1**: Recrutement et formation des ressources humaines

- **Activité 4.2:** Equipement de l'UGP (Unité de Gestion du Programme) par le matériel nécessaire

2. NIVEAU D'ANALYSE/QUESTIONS EVALUATIVES

2.1. Conception

2.1.1. Pertinence

Dans quelle mesure le PHEPP participe-t-il à l'atteinte des priorités nationales et des politiques de développement ?

Les interventions du Programme d'Harmonisation et d'Evaluation des Politiques Publiques sont :

- une **réponse à un besoin institutionnel : gouvernance des politiques publiques), et**
- une **contribution à la résolution de la problématique justifiant sa mise en œuvre.**

En effet et comme indiqué tantôt, le Royaume du Maroc s'est engagé dans un ensemble de chantiers institutionnels (nouvelle constitution, décentralisation, déconcentration, régionalisation et LOLF) et dans de grands programmes et stratégies sectoriels visant à étendre la prestation des services de base, à moderniser l'économie nationale, et à multiplier les initiatives de régulation sociale. Or, sans une meilleure cohérence et coordination efficace de la mise en œuvre des politiques sectorielles, sans des dispositifs institutionnels efficaces et une déclinaison territoriale, sans une stratégie globale d'intervention, l'institutionnalisation et le respects des principes et normes de la gouvernance, ces politiques publiques risquent de passer à côtés de leurs résultats.

Cependant, l'atteinte des résultats escomptés des stratégies sectorielles est tributaire de ces réalités.

De plus, la prise de conscience de l'impératif de bonne gouvernance, de la cohérence et de l'évaluation des Politiques Publiques matérialisée dans :

- les dispositions de la constitution 2011,
- le programme gouvernemental 2012-2016,
- le discours royal du 31 juillet 2014 soulignant l'importance de l'évaluation des politiques publiques sectorielles et de leur impact sur le niveau de vie des gens,
- la nouvelle LOLF qui préconise la rationalisation des dépenses axée sur les résultats,
- les recommandations des instances de gouvernance (CESE) en 2012 et ONDH (Renforcer la gouvernance des stratégies sectorielles, Exploiter le potentiel des régions par la territorialisation des politiques publiques)

constituent autant d'éléments qui concourent à la pertinence du Programme d'Harmonisation et d'Évaluation des Politiques Publiques. Ce programme répond aussi aux priorités nationales et attentes des principaux acteurs impliqués et plus particulièrement le

MAGG et les départements ministériels sectoriels.

L'autre question que l'on peut se poser est relative à la pertinence du PHEPP par rapport à l'UNDAF (et par ricochet par rapport aux plans stratégiques des agences impliquées). De manière plus spécifique, dans quelle mesure le PHEPP contribuera-t-il à l'atteinte de l'effet 4 et du produit 4.2 de l'UNDAF 2012-2016 ainsi qu'aux priorités des Agences des Nations Unies (UNDAF 2012-2016) et aux objectifs des OMD et ODD post 2015.

Le PHEPP est aligné sur l'UNDAF et plus précisément sur l'Effet 4 attendu de l'UNDAF 2012 – 2016 : « Les partenaires institutionnels et la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensible au genre et les mettent en œuvre pour un développement humain intégré, équitable et durable » et le Produit 4.2 (attendu du Plan d'Action Commun – PAC 2012 - 2016) : « Les institutions publiques ont les capacités de veille stratégique, de coordination et d'évaluation pour une meilleure cohérence des politiques publiques »

Lorsque l'on sait que la pertinence de l'UNDAF est définie par son alignement sur les priorités nationales, les politiques de développement du Maroc, en réponse aux besoins des populations on ne peut que confirmer la pertinence du PHEPP par rapport à l'UNDAF. L'UNDAF est en ligne avec les plans et stratégies de développement du Royaume du Maroc, qu'il s'agisse des instruments internationaux auxquels le Gouvernement marocain a souscrit, comme les Objectifs du Millénaire pour le Développement, ou encore des cadres de programmation qui les opérationnalisent dans les politiques nationales et sectorielles. On comprend alors mieux que le PHEPP est un programme pertinent par rapport aux priorités marocaines.

Dans quelle mesure le PHEPP est-il pertinent par rapport aux principes programmatiques des Nations Unies (Droits de l'Homme, Genre, Durabilité environnementale, Renforcement des capacités et Gestion axée sur les résultats ?

L'analyse de la pertinence par rapport aux principes programmatiques des Nations Unies montre les efforts faits aussi bien au niveau du libellé des résultats (produits) mais aussi des activités pour la prise en compte de ces cinq principes programmatiques des Nations Unies. Les produits 1, 2 et 3 sont SMART et intègrent les cinq principes programmatiques des Nations Unies. Les différentes formations organisées et qui sont fort appréciées participent du **renforcement des capacités** mais aussi de la prise en compte de la **gestion axée des résultats**. Les responsables de la mise en œuvre du PHEPP de même que les cadres du MAGG bénéficient des programmes de formation en suivi, évaluation, gestion axée sur les résultats (GAR), DI monitoring, offerts par les agences des Nations Unies (PNUD, GTSE). L'activité 2.1 intitulé « Elaboration et Mise en œuvre du plan de renforcement des capacités » ne met-elle pas le focus sur le renforcement des capacités ?.

De plus, le PHEPP prend en compte la protection sociale dans son ensemble ce qui permet d'affirmer que les points relatifs aux **approches droits de l'Homme** et **Genre** sont prises en compte. Et l'approche « Genre » apparaît en toiles de fonds de toutes les activités du PHEPP mais aussi de manière spécifique comme en témoigne l'étude « Analyse genre des textes juridiques et réglementaire » en cours d'exécution

La **durabilité environnementale** ne semble pas apparaître de manière claire ou visible. Mais quand on sait que la gestion de l'environnement, les différentes conventions internationales et nationales, textes législatifs et réglementaires relatifs à l'environnement font partie des politiques publiques, objet de ce programme conjoint, il est aisé de dire que ce principe est aussi pris en compte par le PHEPP.

Il est vrai que le constat est que des efforts restent à faire mais cela ne peut occulter ceux réalisés dans le sens de la prise en compte des cinq principes programmatiques des Nations Unies. Les formations sur les cinq principes programmatiques des Nations Unies constituent le point fort de ce programme conjoint – PHEPP.

2.1.2. Cohérence

Cohérence interne : Quelle adéquation entre le programme et l'objet de l'organisation qui le porte ? Quelle adéquation entre les valeurs affichées en externe et le mode de gouvernance effective de la structure ?

En sus des critères d'évaluation de l'OCDE – DAC, on peut ajouter d'autres critères d'évaluation comme la cohérence. Sa définition peut être proche de celle de la pertinence. Les termes de référence indique ce qui suit : "l'EMP devra également vérifier si le programme est en cohérence interne par le biais de l'examen de la complémentarité/interdépendance de ses composantes et externe, avec les orientations stratégiques du SNU et les priorités nationales (Programme gouvernemental, MAGG, constitution...).

- Les composantes du programme sont-elles cohérentes pour répondre aux résultats escomptés ?
- Le programme est-il aligné avec son contexte institutionnel ?
- Le programme est-il cohérent avec les priorités du Système des Nations Unies (SNU) ?
- Quelle cohérence en matière de gestion et mise en œuvre ? ».

Le gouvernement issu des législatives du 25 novembre 2011, dans sa déclaration de politique générale, a mis la gouvernance au centre de ses préoccupations « Considérant l'importance de mettre au service des acteurs économiques et sociaux, sur le plan national et international, une vision prospective indispensable, le gouvernement adoptera la planification stratégique dans l'ensemble de ses programmes d'action, à travers la fixation d'objectifs quantitatifs et de délais de réalisation précis. Cette stratégie sera renforcée par la mise en place de mécanismes de suivi, de contrôle et d'évaluation dans le cadre de la

bonne gouvernance »¹⁵. Cette fonction de garant de la bonne gouvernance a été confiée à un ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement, dédié à la coordination des politiques et stratégies gouvernementales en général et celles portant sur les OMD en particulier. Il s'agit du Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance (MAGG)¹⁶.

Les dimensions de cohérence et d'efficacité des politiques et stratégies nationales sont en toile de fond de la coopération entre le Royaume du Maroc et le SNU au Maroc, comme on peut le constater dans le Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) signé le 31 mars 2011 par le Gouvernement du Royaume du Maroc et l'Equipe de pays des Nations Unies au Maroc et couvrant la période 2012-2016. Le **Programme Conjoint** est la manifestation d'un désir de cohérence.

De plus, dans sa conception et son exécution le PHEPP « intègre les contributions de l'ensemble des ministères sectoriels, notamment celles en rapport direct avec les OMD (Education nationale, Santé, Développement social) et celle du Ministère de l'Economie et des Finances. Ce programme conjoint permettra également de renforcer les capacités nationales en matière d'analyse et d'évaluation des politiques publiques, particulièrement celles relatives à la protection sociale, dont le MAGG détient le plus grand chantier relatif à la réforme de la caisse de compensation, qui constitue l'un des défis majeurs du gouvernement actuel ¹⁷», comme indiqué dans un précédent paragraphe.

La cohérence interne du PHEPP s'explique par le fait que, dans sa conception et aussi bien que dans sa mise en œuvre, le programme est en adéquation avec les priorités aussi bien des Nations Unies que ceux du MAGG

La cohérence externe : le PHEPP répond-il effectivement à un besoin, combien de structures sont-elles attelées à y répondre ? Les structures sont-elles complémentaires ou en situation de concurrence ?

La cohérence externe du PHEPP, avec le contexte institutionnel ou en relation avec l'environnement endogène et exogène, est justifiée avec les Chantiers institutionnels nationaux qui peuvent se résumer en ceci :

- Consolidation de la gouvernance démocratique, l'Etat de droit et le développement équitable
- Nouvelle Constitution
- Déclaration du Gouvernement:
- Mandat du MAGG:
- Régionalisation avancée

¹⁵ Déclaration de politique générale du Gouvernement.

¹⁶ Décret 2.14.44 du 7 mars 2012 portant délégation d'attribution du Ministre délégué met la gouvernance au cœur des missions de ce ministère, article 3.

¹⁷ Document de programme ou Prodoc

- La réforme de la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOF) - *logique des moyens vs logique des résultats*

En réalité, les ministères sectoriels, notamment ceux en rapport direct avec les OMD, Education nationale, Santé, Développement social et le Ministère de l'Economie et des Finances sont impliqués dans la mise en œuvre du PHEPP. Il devrait normalement être, avec tous ces ministères et comme point focal le MAGG, en situation de complémentarité. Il existe néanmoins quelque résistance larvée due davantage à une incompréhension et à la nostalgie des formules précédemment utilisées qui consistent en des commissions interministérielles ou comités nationaux institués par décrets avec une large participation des acteurs. Cet état de fait ne concerne que très peu de cadres des ministères sectoriels mais ne constituent heureusement pas une position affichée des ministères sectoriels, tous convaincus du rôle qu'ont commencé par jouer le PHEPP et le MAGG dans le cadre de l'harmonisation/convergence et de l'évaluation des politiques publiques ; ce qui nous permet d'affirmer la cohérence externe du Programme conjoint.

2.2. Procédures

2.2.1. Efficience

Dans quelle mesure les moyens mis en œuvre dans les délais impartis ont-ils permis d'atteindre les résultats escomptés ?

« L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficiente lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités » *cf. Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, PNUD 2009, page 169*. L'efficience concerne par conséquent **l'utilisation rationnelle des moyens à disposition** et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel).

Le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficience est "le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale ?" Il pose la question de la solution économique la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

Pour ce faire, il faudra en somme analyser la gestion des ressources du Programme (financières, humaines, matérielles et logistiques), la gestion des systèmes et procédures d'exécution (organisation et fonctionnement des organes et instances impliqués dans la mise

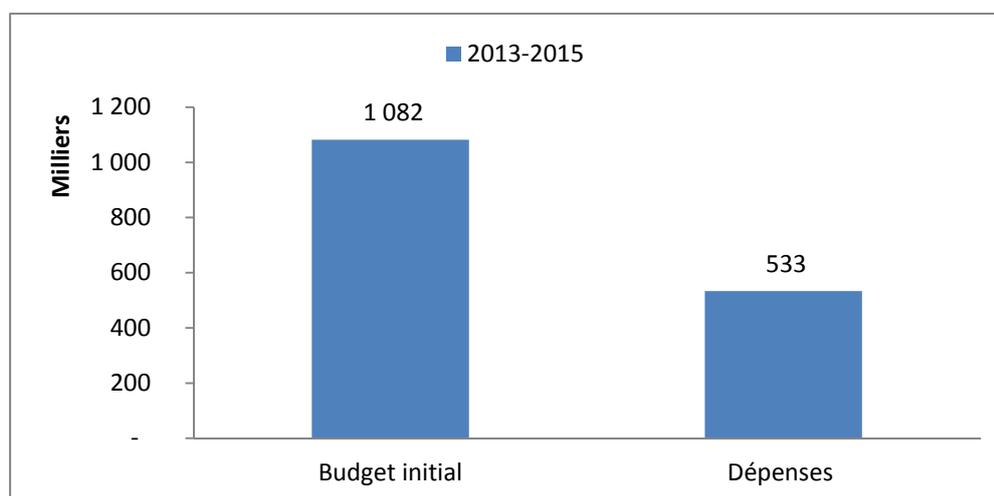
en œuvre du Programme), de manière à repérer ce qui a pu constituer une entrave ou au contraire un stimulateur pour l'atteinte des résultats du Programme. Il ne nous sera pas possible d'analyser tous ces points, eu égard au caractère particulier du programme conjoint dont la gestion des fonds, gestion financière, est confiée.

Le budget du projet a évolué depuis 2013, passant de US\$ 1.035.000 (rapport annuel 2013 et 2014) à US\$ 1.238.000 selon la dernière révision (rapport annuel novembre 2015). La répartition entre les partenaires de la mise en œuvre et bailleurs de fonds du PHEPP est la suivante :

Tableau 2 : Budget prévisionnel

Année	Budget total prévisionnel (PRODOC)	Bailleurs de fonds	Montant
2013-2015	US\$ 1.035.000 (US\$ 1.238.000 en 2015) sans compter les frais provenant de l'UNICEF, non pris en compte dans ce montant	Gouvernement (MAGG)	US\$ 400000
		PNUD (TRAC)	US\$ 525000
		UNICEF	US\$ 100000 ¹⁸
			US\$ 47000
		ONUFEMMES	US\$ 10000
	TOTAL		1082000

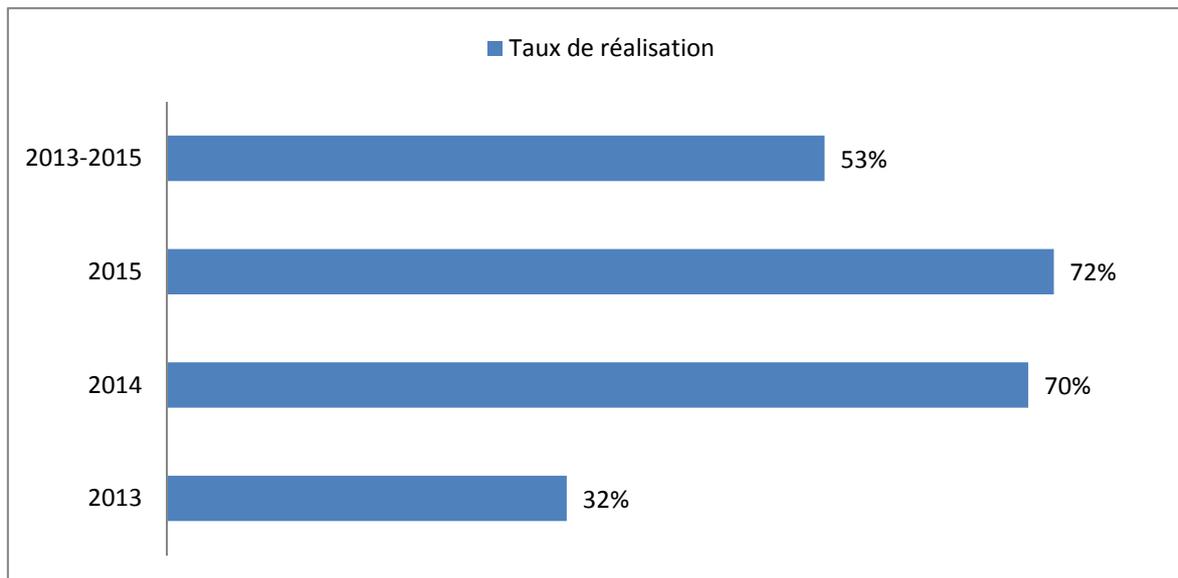
Figure 1 : Budget et dépenses 2013 - 2015



¹⁸ La contribution de l'UNICEF au début du programme était de US\$ 100,000 auquel l'UNICEF a ajouté 2 US\$ 47,000, sans compter les apports financiers pour des études ponctuelles en rapport avec la protection sociale.

La situation financière réelle tirée des rapports annuels varie de 2013 à 2015 comme suit :

Figure 2 : Taux de réalisation 2013 - 2015



Soit une moyenne de 53,23 %, si l'on compare les dépenses de la période 2013 – 2015 qui est de US\$533.283 au budget des PTA soit US\$ 1.001.755 (533.283/ 1001 755). Mais si l'on croise les dépenses avec le budget global du projet (US\$ 1.082.000), on a une moyenne de consommation de 49,28% i.e. les dépenses réelles (US\$ 533.283) i.e. 533.283 / 1.082.000

Si l'on croise ce pourcentage avec celui des activités menées au cours de la même période, on peut conclure à l'utilisation optimale des ressources financières mises à disposition dans le délai imparti.

Au vu des activités restant à réaliser avant la fin du projet vs celles déjà réalisées, on peut conclure à l'utilisation optimale des ressources financières, mises à disposition du projet, dans un délai relatif. Il faudra toutefois rattraper dans le temps restant, les activités prévues qui n'ont pas été réalisées.

2.2.2. Gouvernance et gestion

La gestion du PHEPP se résume dans les actions prévues pour les instances suivantes : Comité Directeur National, Comité de pilotage, Unité de coordination du programme conjoint.

- Le comité de pilotage se réunit deux fois par an et veille sur le bon fonctionnement de la mise en œuvre du PHEPP. Il valide, entre autres, les plans de travail ainsi que les revues mi annuelles et annuelles.

- Le Directeur national du PHEPP et le chef du projet ou le coordonnateur national du PHEPP travaillent en tandem. Toutefois, il est à noter que l'assistant/comptable, personnel de support, n'était pas en place lors de notre mission. Il devrait être recruté mais le MAGG a préféré déléguer un de son personnel à cette tâche. Il urge que cette affectation soit faite mais il est important de mettre en exergue qu'il faut que ce cadre ait conscience de son rôle au sein de l'équipe de mise en œuvre du PHEPP et qu'il reconnaisse le coordonnateur national comme son superviseur¹⁹.

Nonobstant les difficultés de gestion de démarrage du PHEPP, on peut considérer que les outils de gestion sont en place et fonctionnent relativement bien. Les différents rapports de suivi de la mise en œuvre du PHEPP sont réguliers, de même que les revues mi-annuelles et annuelles qui sont des occasions pour apprécier les progrès réalisés et la contribution des activités aux produits prévus.

En somme, le cadre général de suivi et d'évaluation du PHEPP ainsi que les rôles et responsabilités décrits dans les termes de référence indicatifs contenus dans le PRODOC semblent bien fonctionner.

Ressources humaines : comme indiqué, tantôt, le PHEPP ne disposait que d'un seul cadre lors de notre visite de terrain, le coordonnateur du Programme ou le chef du projet, ce qui explique la surcharge de travail de ce dernier. Il urge de recruter un assistant/comptable ou que le MAGG mette à la disposition du Coordonnateur un cadre du ministère à cet effet.

Le système de suivi et d'évaluation du programme conjoint est opérationnel jusqu'à date et les différents produits du suivi de la mise en œuvre du programme étaient disponibles lors de notre mission de terrain. Les unités de suivi et d'évaluation des agences partenaires, PNUD, UNICEF et ONU-FEMMES, travaillent en tandem avec les responsables de la mise en œuvre du programme conjoint. Ces responsables de la mise en œuvre, de même que les cadres du MAGG bénéficient des programmes de formation en suivi, évaluation, gestion axée sur les résultats (GAR), DI monitoring, offerts par les agences des Nations Unies (PNUD, GTSE).

Les différentes rencontres de suivi du projet ont été consacrées aussi au suivi des risques identifiés dès le début du projet. Ce qui a permis de prévoir des mitigations afin de les amoindrir. Le plus grand problème de ce projet est la communication qui mériterait d'être mieux prise en compte surtout à cause de son caractère singulier. Tous les partenaires en sont conscients et il urge d'y apporter une solution,

¹⁹ Les TDR indiquent que l'assistant(e) administratif (ve) et financier travaillera sous la supervision du Coordonnateur national du programme

2.3. Résultats

2.3.1. Efficacité

«L'efficacité est la mesure du niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets. L'évaluation de l'efficacité dans les évaluations d'un projet implique une appréciation des causes et des effets, c'est-à-dire l'attribution des changements observés aux activités du projet et à ses produits » cf. : *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, PNUD 2009, page 169.*

L'efficacité décrit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs ou résultats fixés au départ et les résultats atteints, d'où l'importance d'avoir des objectifs ou résultats clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser. Dans le cadre de ce programme conjoint, l'efficacité se résume en la comparaison entre les produits fixés au départ et leurs réalisations à mi-parcours de la mise en œuvre du PHEPP. En d'autres termes, dans quelle mesure les résultats (produits) planifiés ont-ils été atteints ou sont-ils en train de l'être à mi-parcours de la mise en œuvre du PHEPP ?

Les trois produits du PHEPP et le produit support ainsi que les vingt quatre (24) activités sont-ils en train d'être mis en œuvre comme planifiés ? Les différentes activités prévues pour atteindre les produits sont-elles pertinentes ?

- Produit 1 : Une vision partagée et consensuelle sur la mise en cohérence des politiques publiques (MCP) est élaborée : trois (3) activités
- Produit 2 : Le MAGG dispose de structures, de compétences et d'outils pour opérationnaliser la nouvelle vision partagée et consensuelle sur la MCP : cinq (5) activités
- Produit 3 : L'accompagnement et l'appui en matière de suivi/évaluation des politiques publiques, y compris en matière de protection sociale, sont assurés pour une meilleure cohérence de l'action publique : quatre (4) activités
- Support : L'unité de gestion du programme est mise en place, opérationnelle et ses capacités sont renforcées : trois activités²⁰

Les produits ont été bien libellés et ont tous des indicateurs, des situations de référence (sauf le produit 3) et des cibles. Toutefois, nous avons remarqué que les indicateurs, les situations de référence ou situations de base et les cibles ont été légèrement modifiées (ajouts) dans les rapports annuels 2015 sans que le document de projet, Prodoc, n'ait connu une modification.²¹ Or les activités prévues pour ce produit (produit 4) de même que les indicateurs contenus dans le document de projet sont suffisants pour évaluer l'atteinte du produit.

²⁰ PRODOC validé en septembre 2013

²¹ Produits 1 et 4

L'autre constat est que les rapports des revues mi annuelles et annuelles donnent une idée sur les (résultats) produits atteints, sur la base des activités et études réalisées. Ces revues font aussi l'analyse des risques et des leçons tirées de la mise en œuvre du programme conjoint. Le Plan de Travail Annuel – PTA - ayant pour base les activités, les revues mi annuelles et annuelles permettent de faire le lien entre les activités réalisées et l'atteinte des produits, ce qui donne une idée plus exacte de l'état de mise en œuvre ou de réalisation des activités et l'atteinte des produits lors des revues à mi-parcours.

Sur un autre point, plusieurs activités souffrent d'insuffisance de clarté et nous ont semblé un peu vague alors qu'au niveau du libellé des activités, il est recommandé d'être plus précis. Les activités du produit 3 suivantes mériteraient une amélioration dans leur libellé : 3.1. , 3.2., 3.3., et 3.4. Que comportent ou renferment les mots ou groupe de mots « accompagnement et appui à l'évaluation », « facilitation des interconnexions etc. », « renforcement de capacités » ? Etant donné que les définitions ne sont pas univoques, il est recommandé de les rendre plus claire : « renforcement de capacités nationales en matière de suivi et d'évaluation des politiques publiques » signifie-t-il organiser des sessions de formation en suivi et évaluation des politiques publiques ? Ne faudrait-il pas être plus précis en identifiant les cibles puisque jusque là les cibles sont les hauts cadres de la fonction publique et des établissements publics ?

Malgré ces points relevés tantôt, le constat global qui se dégage de la mise en œuvre du PHEPP est que les activités prévues sont, en général, mises en œuvre de manière adéquate ; ce qui augure de la réalisation des produits à la fin du cycle du programme. Quelques activités phares n'ont pas encore démarré et constituent pourtant l'échine dorsale de ce programme conjoint sont :

- Le développement d'une stratégie de communication et la réalisation d'un système d'information ;
- La mise en place d'un Système de gestion de connaissances liées au programme ;
- La mise en place d'un Système d'information intégré sur les politiques publiques y compris la composante suivi & évaluation ;
- L'expérimentation de la territorialisation de la MCPP.

Les formations constituent le point fort de ce programme conjoint mais l'intérêt croissant du chantier de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques que le PHEPP suscite impose que l'on porte une attention particulière au suivi de **la mise en œuvre des politiques publiques**, outil d'aide important à la décision. Le suivi s'attache, en effet, à présenter systématiquement et de manière continue, **l'état d'avancement** d'une politique publique, en termes de ressources allouées (humaines, matérielles, financières, etc.), de réalisations accomplies et de résultats obtenus.

Il est important aussi d'avoir à l'esprit que le succès de ce programme conjoint d'harmonisation et d'évaluation des politiques publiques dépend davantage de l'internalisation de ce concept, de la compréhension par un grand nombre de l'importance d'un tel programme. Un travail se fait déjà dans ce sens et les acteurs que nous avons rencontrés sont quasi unanimes sur l'importance de ces points dont :

- la formation en suivi et évaluation des politiques publiques,
- la prise de conscience de la problématique de la convergence et de la coordination des politiques publiques lors des différentes concertations et lors des formations,
- les réformes des subventions et leur impact sur les conditions de vie de l'enfant et sur les classes moyennes,
- l'importance de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques ainsi que les propositions de scénarii possibles.

Le PHEPP consiste en la conception et l'expérimentation des dispositifs de mise en cohérence et d'évaluation des politiques publiques visant l'atteinte des OMD, à travers la définition et l'analyse des instruments de coordination, d'harmonisation et de suivi de l'action publique de l'ensemble des intervenants dans le processus d'élaboration, de budgétisation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques liées à l'atteinte des OMD, en prêtant une attention particulière à l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes. Il intègre les contributions de l'ensemble des ministères sectoriels, notamment celles en rapport direct avec les OMD (Education nationale, Santé, Développement social) et celle du Ministère de l'Economie et des Finances. Il prend de ce fait les trois principes normatifs (l'approche basée sur les droits de l'Homme, l'égalité des sexes ou approche basée sur le genre, la durabilité environnementale) et les deux principes conducteurs ou de facilitation (développement des capacités et la gestion axée sur les résultats). L'approche basée sur le genre se remarque dans toutes ses activités de formation qui regroupe souvent environ 40% de femmes. De même les questions liées à l'évaluation des politiques de protection sociale intègrent tout ce qui est relatif aux droits de l'Homme, au Genre, à la durabilité environnementale. La grande partie des activités du programme est relative aux formations, donc au renforcement des capacités et la gestion axée sur les résultats est présente en toile de fonds du Programme aussi bien dans le libellé des résultats que dans la définition des indicateurs et les thèmes des formations. Des efforts restent certes à faire mais l'intérêt porté à ces thématiques augure leur prise en charge progressive.

Mais jusqu'à date, les cibles sont les hauts cadres de la fonction publique, de l'administration publique et des établissements publics. Il faudra l'ouverture sur les instances régionales, les élus locaux et aux syndicats mais aussi progressivement la société civile et le secteur privé i.e. dynamique itératif entre le central et le local.

Le tableau du progrès vers les réalisations des produits, ci-dessous, nous donne une idée plus ou moins exacte de ce qui a été fait à mi-parcours de la mise en œuvre du PHEPP. Mais

au delà de ce tableau, on peut mettre en exergue quelques changements déjà perceptibles au près de toutes les personnes et institutions que nous avons rencontrées :

- Prise de conscience de la problématique de l'évaluation des politiques publiques, de la convergence des stratégies et intérêt croissant du chantier de l'institutionnalisation des politiques publiques ;
- La protection sociale, i.e. la sécurité sociale et l'assistance sociale de plus en plus compris comme un des domaines d'actions prioritaires que deux études ont permis de mieux cerner²²
- l'harmonisation des lois nationales avec les accords internationaux : analyse genre des textes réglementaires des instances de gouvernance ;
- Questions autour de l'importance de la réforme des subventions

²² Etat des lieux (Mapping) des programmes de protection sociales au Maroc et benchmark des bonnes pratiques et vision intégrée et harmonisée de la protection sociale et plan de mise en œuvre et d'accompagnement.

Tableau 3 : Progrès vers la réalisation des produits

<p>Effet attendu de l'UNDAF 2012-2016: Les partenaires institutionnels et la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensible au genre et les mettent en œuvre pour un développement humain intégré, équitable et durable</p> <p>Produit attendu du Plan d'Action Commun (PAC) 2012-2016: 4.2 : Les institutions publiques ont les capacités de veille stratégique, de coordination et d'évaluation pour une meilleure cohérence des politiques publiques</p>			
PRODUITS ATTENDUS	Indicateurs/ Situation Ref/ Cible	Activités	Réalisations 2013 - 2015
<p>Produit 1 : Une vision partagée et consensuelle sur la mise en cohérence des politiques publiques (MCP) est élaborée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nbre d'études élaborées en faveur de la MCP ◆ Nbre d'acteurs institutionnels mobilisés ◆ Existence et mise en œuvre d'une Stratégie de communication <p>Situation de référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse de structures de MCP <p>Cibles à 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Au moins une étude élaborée en MCP et diffusée. ◆ 80 acteurs institutionnels et de la S.C. mobilisés pour la MCP ◆ Une Stratégie de communication élaborée 	<ul style="list-style-type: none"> • Activité 1.1: Réalisation des études et organisation d'évènements de réflexion et de concertation sur la convergence des stratégies sectorielles et la gouvernance territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Un mécanisme de coordination des Politiques Publiques mis en place • Une étude MCP réalisée, restituée et achevée et distribuée • 34 hauts responsables (SG et DC) mobilisés pour une vision intégrée de la protection sociale • Plus de 100 acteurs institutionnels mobilisés pour la MCP, représentants 34 ministères et 30 établissements publics • Cinq (5) ateliers thématiques et deux réunions de concertation autour de la vision de la protection sociale (mars, juin et novembre) • Étude « Analyse genre des
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Activité 1.2 Elaboration d'une stratégie et d'un plan opérationnel de la vision partagée et consensuelle sur la MCP 	
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Activité 1.3 : Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication sur la MCP 	

			<p>textes juridiques et réglementaire » <u>en cours de réalisation</u></p> <p>Un plan d'action élaboré et partagé Stratégie de communication reportée en 2015 mais non réalisé</p>
<p>Produit 2 : Le MAGG dispose de structures, de compétences et d'outils pour opérationnaliser la nouvelle vision partagée et consensuelle sur la MCPP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Disponibilité d'une structure de MCPP au niveau du MAGG ◆ Disponibilité et mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités ◆ Disponibilité du dispositif et outils de MCPP. ◆ Expérimentation de la MCPP à l'échelle centrale et territoriale <p>Situation de référence : Insuffisance de coordination des PP</p> <p>Cibles à 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Disponibilité d'une structure d'appui à la MCPP au niveau du MAGG ◆ Disponibilité et mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités ◆ Au moins une expérience de MCPP mise en œuvre et expérimentée au niveau territoriale, avec l'implication du central 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Activité 2.1: Elaboration et Mise en œuvre du plan de renforcement des capacités 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure de MCPP mise en place et stabilisée • Plan de renforcement des capacités élaboré en en cours de mise en œuvre • Visite d'échange de bonnes pratiques en Indonésie • 87 (dont 36 femmes i.e. 40%) cadres et responsables des départements formés en gouvernance et évaluation des PP • 54 cadres et responsables des établissements publics participent au cycle 2 de la formation • 32 départements ont participé à la formation • Forte participation à la NEC (Bangkok)
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Activité 2.2 : 	
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Activité 2.3 : Mise en place d'un Système d'information intégré sur les politiques publiques y compris la composante suivi & évaluation. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Activité 2.4 : Mise en place d'un Système de gestion de connaissances liées au programme. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Activité 2.5 : L'expérimentation de la territorialisation de la MCPP. 	

<p>Produit 3 : L'accompagnement et l'appui en matière de suivi/évaluation des politiques publiques y compris en protection sociale sont assurés pour une meilleure cohérence de l'action publique.</p>	<p>◆ Nombre d'études et de revues réalisées en matière d'évaluation des politiques publiques, notamment en protection sociale</p> <p>Situation de référence : Evaluation des PP non institutionnalisée</p> <p>Cible 2013-2015: 2 études et une revue</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activité 3.1: L'accompagnement et l'appui à l'évaluation de l'impact de la réforme du système de compensation sur les enfants et la classe moyenne • Activité 3.2 : Facilitation des interconnexions, du réseautage et du partenariat avec d'autre pays en matière de conception, d'analyse et de suivi/évaluation des programmes et politiques publics y compris en matière d'enfance. • Activité 3.3: Appui et accompagnement au processus d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques • Activité 3.4: Renforcement de capacités nationales en matière de suivi et d'évaluation des politiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Revue documentaire internationale sur les réformes des subventions achevée • Etude d'impact de la décompensation et scénarios achevée et livrée • Etude sur l'institutionnalisation de l'évaluation des PP en cours de réalisation • Une étude sur l'harmonisation de la protection sociale
---	--	---	--

		publiques	
<p>Produit 4 : Support et gestion : L'Unité de Gestion du Programme est mise en place et ses capacités renforcées (opérationnelle)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de l'UGP et son opérationnalisation Nombre de formation au profit de l'UGP Plans de travail et rapports de suivi élaborés selon les échéances arrêtées Evaluation du projet à mi-parcours élaborée et recommandations suivies <p>Situation de base : UGP non disponible</p> <p>Cibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en place de l'UGP et son opérationnalisation Au moins 3 formations au profit de l'UGP : Plans de travail et rapports de suivi élaborés selon les échéances arrêtées Evaluation du projet à mi-parcours élaborée et recommandations suivies 	<ul style="list-style-type: none"> Activité 4.1: Recrutement et formation des ressources humaines Activité 4.2: Equipement de l'UGP par le matériel nécessaire Activité 4.3 : Audit de projet et évaluation à mi-parcours ou finale 	<ul style="list-style-type: none"> UGP opérationnelle et équipée Planning, reporting et monitoring assurés 1 formation sur le S/E, la GAR, Genre, en Approche droit de l'Homme et en renforcement des capacités au profit du Coordonnateur National et des cadres du MAGG un audit réalisé une évaluation à mi-parcours en cours de réalisation

Tableau 4 : Notation des réalisations

PRODUITS ATTENDUS	Indicateurs/ Situation Ref/ Cible	Réalizations 2013 - 2015	Notations au vu des indicateurs
<p>Produit 1 : Une vision partagée et consensuelle sur la mise en cohérence des politiques publiques (MCP) est élaborée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nbre d'études élaborées en faveur de la MCP ◆ Nbre d'acteurs institutionnels mobilisés ◆ Existence et mise en œuvre d'une Stratégie de communication <p>Situation de référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse de structures de MCP <p>Cibles à 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Au moins une étude élaborée en MCP et diffusée. ◆ Quatre vingt (80) acteurs institutionnels et de la Société civile mobilisés pour la MCP <p style="text-align: center;">Une Stratégie de communication élaborée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un mécanisme de coordination des Politiques Publiques mis en place • Une étude MCP réalisée, restituée et achevée et distribuée • 34 hauts responsables (SG et DC) mobilisés pour une vision intégrée de la protection sociale • Plus de 100 acteurs institutionnels mobilisés pour la MCP, représentant 34 ministères et 30 établissements publics • Cinq (5) ateliers thématiques et deux réunions de concertation autour de la vision de la protection sociale (mars, juin et novembre) • Étude « Analyse genre des textes juridiques et réglementaire » <u>en</u> 	<p>Satisfaisant - S²³</p> <p>N.B. : Cette notation s'explique par le nombre d'études réalisées, d'acteurs mobilisés. Mais absence de stratégie de communication et sa mise en œuvre</p>

²³ Hautement Satisfaisant- **HS**, Satisfaisant -**S**, Modérément Satisfaisant- **MS**, Modérément Insatisfaisante - **MU**, Insatisfaisant - **U**, Hautement Insatisfaisant – **HU**

		<p><u>cours de réalisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Etude sur les subventions et l'impact sur la classe moyenne • Etude sur la réforme des subventions • Etude sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques • Etude sur la convergence des politiques publiques <p>Un plan d'action élaboré et partagé Stratégie de communication reportée en 2015 mais non réalisé</p>	
<p>Produit 2 : Le MAGG dispose de structures, de compétences et d'outils pour opérationnaliser la nouvelle vision partagée et consensuelle sur la MCPP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Disponibilité d'une structure de MCPP au niveau du MAGG ◆ Disponibilité et mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités ◆ Disponibilité du dispositif et outils de MCPP. ◆ Expérimentation de la MCPP à l'échelle centrale et territoriale <p>Situation de référence : Insuffisance de coordination des PP</p> <p>Cibles à 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Disponibilité d'une structure d'appui à la MCPP au 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure de MCPP mise en place et stabilisée • Plan de renforcement des capacités élaboré en cours de mise en œuvre • Visite d'échange de bonnes pratiques en Indonésie • 87 (dont 36 femmes i.e. 40%) cadres et responsables des départements formés en gouvernance et évaluation des PP • 54 cadres et responsables des établissements publics participent au cycle 2 de la formation • 32 départements ont participé à 	<p>Modérément Insatisfaisante - MU</p> <p>N.B. : Cette notation s'explique par le fait que seul est disponible et mis en œuvre le plan de renforcement des capacités et l'expérimentation de la MCPP se fait uniquement à l'échelle centrale</p>

	<p>niveau du MAGG</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Disponibilité et mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités <p>Au moins une expérience de MCPP mise en œuvre et expérimentée au niveau territoriale, avec l'implication du central</p>	<p>la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte participation à la NEC (Bangkok) <p>Expérimentation de la Mise en Cohérence des Politiques Publiques à l'échelle territoriale non réalisée</p>	
<p>Produit 3 : L'accompagnement et l'appui en matière de suivi/évaluation des politiques publiques y compris en protection sociale sont assurés pour une meilleure cohérence de l'action publique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nombre d'études et de revues réalisées en matière d'évaluation des politiques publiques, notamment en protection sociale <p>Situation de référence : Evaluation des PP non institutionnalisée</p> <p>Cible 2013-2015: 2 études et une revue</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revue documentaire internationale sur les réformes des subventions achevée • Etude d'impact de la décompensation et scénarios achevée et livrée • Etude sur l'institutionnalisation de l'évaluation des PP en cours de réalisation • Une étude sur l'harmonisation de la protection sociale 	<p>Hautement Satisfaisant-HS.</p> <p>N.B. : A cause du nombre d'études réalisées</p>
<p>Produit 4 : Support et gestion : L'Unité de Gestion du Programme est mise en place et ses capacités renforcées (opérationnelle)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de l'UGP et son opérationnalisation • Nombre de formation au profit de l'UGP • Plans de travail et rapports de suivi élaborés selon les échéances arrêtées • Evaluation du projet à mi-parcours élaborée et 	<ul style="list-style-type: none"> • UGP opérationnelle et équipée • Planning, reporting et monitoring assurés • 1 formation sur le S/E, la GAR, Genre, en Approche droit de l'Homme et en renforcement des capacités au profit du Coordonnateur National et des cadres du MAGG • un audit réalisé • une évaluation à mi-parcours en 	<p>Hautement Satisfaisant-HS</p> <p>N.B. : A cause de la réalisation de tout ce qui était prévu (mise en place de l'UGP qui est opérationnelle, existence de plans de travail et de rapports de</p>

	<p>recommandations suivies</p> <p>Situation de base : UGP non disponible</p> <p>Cibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de l'UGP et son opérationnalisation • Au moins 3 formations au profit de l'UGP : • Plans de travail et rapports de suivi élaborés selon les échéances arrêtées • Evaluation du projet à mi-parcours élaborée et recommandations suivies 	cours	suivi et de revues. Et l'évaluation à mi-parcours en en cours de réalisation
--	---	-------	--

Au vu de ce qui précède, on peut dire que l'efficacité de la mise en œuvre du PHEPP est globalement hautement satisfaisant à mi-parcours. Ce qui témoigne de l'intérêt de la partie nationale, des agences partenaires au développement mais aussi des parties prenantes dans la mise en œuvre du programme conjoint pour sa réussite. Il reste cependant la vulgarisation de toutes ses études au niveau national et local et surtout l'extension du programme aux régions, aux élus locaux, à la société civile et au secteur privé.

2.3.2. Effets/Impacts

L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet.

De manière plus spécifique, et pour ce qui est relatif au PHEPP, pouvons-nous parler d'effets ou d'impacts après grosso modo deux années de mise en œuvre ? Le PHEPP a démarré en 2013, il y a environ deux ans. Une durée trop courte normalement pour produire des effets ou impacts. Il est tout de même possible de percevoir des signes qui, s'ils se poursuivent donneront des effets. Parmi ces signes, on peut retenir :

- La prise de conscience, de plus en plus élevée, de la problématique de l'harmonisation des stratégies, des politiques publiques et le coût prohibitif de la non harmonisation. Cette prise de conscience se manifeste par l'engouement des hauts cadres de l'administration publique, impliqués dans la mise en œuvre des politiques publiques de la nécessité de converger autour des déterminants sociaux des politiques de protection sociale. Plusieurs départements ministériels sociaux à savoir le MENFP/DAS, le MSP/SG, le MAESS, le MSFFDS/DDS. Cet état de fait a été renforcé après la visite en Indonésie au cours de laquelle les participants à la mission d'échange ont beaucoup appris des apports combien positifs de la convergence des politiques publiques.
- L'intérêt croissant de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques à tous les niveaux de l'administration publique i.e. de l'Exécutif, du Législatif, des établissements publics.
- L'importance des formations en suivi et évaluation des politiques publiques qui participent à l'harmonisation de la compréhension des concepts et développement de la culture de redevabilité

Ces différents changements observables lors de la revue à mi-parcours permettent de conclure que le PHEPP va induire une meilleure compréhension et un changement pour aller vers une convergence des politiques publiques au Maroc.

2.3.3. Appropriation et Durabilité

Appropriation

Une telle démarche est de nature à assurer aussi bien la mise en œuvre optimale des activités

que l'appropriation de la démarche par les structures impliquées et le renforcement des capacités de ces structures »

Il est évident que le maximum d'appropriation est lié à la modalité NEX /NIM mais aussi et surtout au fait que le programme est localisé au sein d'un ministère dont une des prérogatives est l'harmonisation, la convergence et l'évaluation des politiques publiques pour une bonne gouvernance et l'atteinte des résultats, mais aussi une intégration de la stratégie de sortie dès le début de la mise en œuvre du programme conjoint. Même si ce programme conjoint n'avait pas démarré, aime dire le Directeur national du PHEPP ainsi que les cadres de ce ministère que nous avons rencontré, de même que les cadres des ministères sectoriels et les établissements publics, il était un impératif pour le Maroc.

Les ministères sectoriels impliqués dans la protection sociale, de même que ceux de l'économie et des finances sont fortement impliqués, aux côtés du MAGG, pour l'atteinte des résultats du Programme. Le programme va se poursuivre après l'arrêt du financement des partenaires au développement aime aussi à affirmer les cadres du MAGG. Il reste néanmoins que la territorialité de ce programme ou son ouverture vers les instances régionales, devienne une réalité comme prévu dans le PRODOC.

Un autre élément qui pourra concourir à l'appropriation des connaissances, des enseignements et des bonnes pratiques est la capitalisation et la vulgarisation des leçons apprises de la mise en œuvre du PHEPP, des modèles réussis d'autres pays du Sud, d'harmonisation et d'évaluation des politiques publiques en mettant en exergue les conséquences positives des expériences réussies. Les participations aux rencontres internationales relatives à l'institutionnalisation et à l'harmonisation des politiques publiques, l'organisation d'ateliers de restitution (ou de partage) des conférences internationales et des voyages d'études aux acteurs impliqués dans la mise en œuvre de ce programme pourraient constituer une piste importante. Le recrutement d'une équipe de consultants pourrait aider à la capitalisation des expériences et leçons apprises. Le produit de leur mission devrait faire l'objet d'un document ou ouvrage qui serait vulgarisé après traduction dans les langues nationales marocaines.

Durabilité (pérennité, viabilité)

Le cinquième critère, la **durabilité (ou encore pérennité ou viabilité)**, vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer une fois taris les financements externes. Viabilité financière mais aussi opportunité de reproduire **ou généraliser le programme à plus grande échelle.**

Dans quelle mesure les actions du PHEPP sont-elles pérennes ou durables ?

L'ancrage institutionnel du PHEPP est le premier gage de sa durabilité ou viabilité et de la réussite de la stratégie de sortie, conséquemment de l'internationalisation de ce programme dans les structures de l'Etat. Il est logé au sein du MAGG, partenaire de mise en œuvre, dont l'un des attributs ou prérogatives est la convergence et l'évaluation des politiques publiques, le MAGG, lui-même logé au près du Premier Ministère, ce qui est la preuve de la grande importance des thèmes de ce programme pour le Gouvernement, le Maroc.

Au-delà œuvre de cet ancrage institutionnel fort, nous avons noté la volonté du Gouvernement de poursuivre le financement et la mise en œuvre du PHEPP même au delà de l'appui des agences partenaires.

Un autre constat est la forte implication des cadres du MAGG dans la mise en œuvre du programme conjoint. Une implication qui se ressent dans les fortes participations aux activités du PHEPP depuis les formations aux assises ou autres rencontres ainsi qu'aux revues annuelles.

A mi-parcours de la mise en œuvre du PHEPP, les signes de la durabilité sont visibles.

3. CONCLUSIONS

Le Programme conjoint d'Harmonisation et d'Évaluation des Politiques Publiques – PHEPP - est pertinent dans ses produits, sa stratégie d'intervention, ses cibles (hauts cadres de ministères sectoriels, Établissements Publics, Société civile) et les zones choisies (Central et Régions). Il est en parfaite adéquation avec les priorités nationales, les OMD et l'UNDAF.

Toutefois, les produits et activités prévus dans le cadre de ce programme conjoint semblent ambitieux compte tenu du budget, de sa durée (2013 – 2016) et de la nouveauté de la démarche conjointe. Cette situation s'explique par le fait que les trois agences onusiennes travaillaient déjà de manière séparée avant de mettre en commun les activités individuellement planifiées. Le Programme conjoint a été une juxtaposition d'activités des agences onusiennes, ce qui explique les efforts pour que ce programmes deviennent réellement conjoint. Les différents rapports d'activités, les rapports des revues mi annuelles et annuelles qui mettent en exergue les résultats obtenus contribuent à faire de ce programme, un programme conjoint²⁴.

L'ambition de ce programme conjoint s'explique par l'originalité de ces produits. On aurait dû retenir que ce programme soit dans une phase pilote dans laquelle on amorcerait un processus d'Harmonisation, de Convergence et d'Évaluation des Politiques Publiques, une période de démonstration, d'études et de formation/sensibilisation sur les questions

²⁴ Le PAC encourage « la mise en place du Plan d'action commun revêt un caractère important pour une programmation plus efficace et pour la mise en œuvre de l'UNDAF. Le Plan d'action renforce l'identification commune des priorités, s'assure que la mise en place des programmes se fait de façon concertée, identifie les opportunités pour les programmes conjoints ou complémentaires et permet d'éviter les duplications. ». P. 6

cruciales. Cette phase pilote pourrait déboucher ensuite sur une dynamique de mise en cohérence et d'évaluation des politiques publiques. Même si le budget actuel du PHEPP semble suffisant, il aurait fallu davantage pour couvrir l'ensemble des acteurs qu'il faudrait toucher pour l'internalisation de ce programme conjoint ainsi que le changement de mentalité qui est un processus lent. La cible touchée par les formations devraient être plus large et la régionalisation ou la territorialisation du programme coûtera, à n'en point douter, davantage que le budget prévu. Si l'on avait précisé qu'il s'agissait d'un programme conjoint pilote, on comprendrait mieux.

Malgré ces remarques, il est indéniable que les résultats atteints par ce programme conjoint à mi-parcours restent louables et est à l'actif, aussi bien de l'équipe en charge de la gestion quotidienne (Coordonnateur du programme Directeur national) du programme conjoint, mais aussi des agences des Nations Unies et des responsables du MAGG.

4. LEÇONS APPRISES

Parmi les leçons apprises, on peut retenir :

- le succès d'un programme d'harmonisation et d'évaluation des politiques publiques dépend de son ancrage institutionnel tel que c'est le cas au Maroc. Un programme dont les activités rentrent dans les prérogatives du ministère de la bonne gouvernance, ministère qui dépend directement du premier ministre, ce qui indique l'intérêt que le Gouvernement place dans le succès de ce programme ;
- Une bonne description théorique de la conformité entre le PRODOC, les priorités nationales et l'UNDAF ne suffit pas pour que le Programme conjoint réponde aux attentes des bénéficiaires, il est important que cet exercice intellectuel se traduise, au plan opérationnel, par une description très précise des liens et concordances concrètes entre les activités prévues et les besoins réels des bénéficiaires.
- Pour avoir une démarche conjointe entre les agences, il importe de définir des activités communes ou conjointes, en dépit de l'option de confier la gestion des fonds au PNUD pour ce qui est relatif au cas du PHEPP. Or, il semble, au vu du PRODOC, que les produits sont exécutés de manière séparée par les différentes agences : Produits 1 (PNUD, ONU FEMMES et MAGG), Produit 2 (MAGG), Produit 3 (UNICEF). L'approche conjointe ne doit pas être exprimée comme une juxtaposition de produits, elle doit être une démarche organisée, décrite et traduite à priori dans les activités à mener en commun par les agences et partenaires d'exécution. Cet état de fait constitue une carence qu'il faudra corriger dans la prochaine phase du programme conjoint.

5. RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes ont pour souci d'aider le PHEPP à atteindre, les résultats prévus. Elles se résument ainsi qu'il suit :

- **Poursuivre les formations** sur la GAR, le genre et les droits de l'Homme en l'élargissant aux élus locaux et aux représentants sociaux i.e. syndicats qui sont les futurs acteurs de la mise en œuvre des politiques publiques ;
- **Travailler dès à présent sur les mécanismes de pérennisation et de consolidation des acquis** : Régionalisation progressive : expérimentation au niveau de quelques régions volontaires ou ayant des prérequis avec comme proposition qui se dégage de nos rencontres deux régions : Souss-Massa et Draa-Tafilalet mais aussi faire le choix de l'option pour l'institutionnalisation des politiques publiques : quel organe pour conduire les évaluations des politiques publiques ? Création d'un Secrétariat de coordination des évaluations des politiques publiques ? Il faudra concrétiser rapidement avec le Gouvernement actuel car sept/oct. 2016, on aura nouveau Gouvernement. L'un des mécanismes consisterait à donner une meilleure place à la communication dans le but de l'harmonisation de la compréhension du concept d'évaluation des politiques publiques et de la vulgarisation de l'importance de l'évaluation des politiques publiques.
- Prendre en compte le **suivi de la mise en œuvre des politiques publiques qui** est un outil d'aide à la décision important. Il s'attache à présenter, systématiquement et de manière continue, l'**état d'avancement** d'une politique publique, en termes de ressources allouées (humaines, matérielles, financières, etc.), de réalisations accomplies et de résultats obtenus. Il permet de veiller à la cohérence des actions, tant au sein d'une politique que par rapport à d'autres politiques publiques. L'exercice de suivi se distingue de l'**évaluation des politiques publiques**. Celle-ci consiste en l'examen, de manière systématique et objective, à un ou plusieurs moments déterminés, des processus, des produits ou des effets d'une politique publique en portant un jugement sur celle-ci à l'aide de critères d'appréciation précis (ex. : efficacité, efficience, durabilité, pertinence, etc.) (Jacob, 2010). L'évaluation se nourrit en partie des informations fournies par le suivi, mais recourt aussi à des études, analyses, enquêtes et entretiens complémentaires. Le travail évaluatif est généralement réalisé par des acteurs externes à la mise en œuvre de la politique publique en question, mandatés à cet effet. Le suivi impliquant la mise sur pied d'un système d'information²⁵, il urge de finaliser la mise en place de ce « **Système d'information intégré sur les politiques publiques y compris la composante suivi & évaluation** »
- Mettre en place **les instances de dialogue pour avoir l'adhésion des différents acteurs** de mise en œuvre des politiques publiques. Le caractère novateur du programme impose un dialogue permanent voire une négociation pour avoir l'adhésion des parties prenantes et les convaincre à l'importance de la convergence et de l'harmonisation des politiques

²⁵ La mise en place d'un système d'information (base de données) pour la conduite du processus de changement est un processus lent mais important pour plus de visibilité du PHEPP et un outil de communication

publiques. Des poches de résistances sont indéniables et compréhensibles que seul le dialogue peut aider à aplanir ;

- **Renforcement des capacités institutionnelles, managériales, techniques et financières** du MAGG en vue de la pérennisation des acquis du programme conjoint ;
- **Capitaliser et vulgariser les expériences réussies**, les enseignements et bonnes pratiques développés d'institutionnalisation et d'harmonisation des politiques publiques dans le Sud et au Maroc.

6. ANNEXES

6.1. Annexe 1. : Liste des personnes rencontrées

Nom	Institution	Qualité
M. Mohamed AZZAOUI	HEPP	Coordonnateur National PHEPP
M. Mohamed MAHDAD	HEPP-MAGG	Directeur National du Programme, Directeur de la Gouvernance
M. Hassan GAOUZ	EN	Service des études, département de Programmation et de S/E
M. Brahim LAMRISS	ADS	Service de S&E
M. My Abdellatif MOUATADID	ICPC	Directeur
M. Mahdi HALMI	UNICEF	Spécialiste Politiques Sociales et M&E
M. Khalid HAMMOUMI	MSFFDS (Ministère de la Solidarité de la Famille de la Femme et du Développement Social)	Chef de Division
Mme Saadia SIFI	ONU-Femmes	Chargé de programme
Mme Yasmina SARHROUNY	PNUD	Chargé de Programme et de Gouvernance
Dr Fouad BOUACHAREB	Ministère de la Santé	Conseiller
<ul style="list-style-type: none"> • M. Mohamed BACHRI • M. Brahim NEBRI • M. Khalil AIT OMAR 	ANDZOA	Directeur
Mme Jihane ROUDIA	PNUD	Chargée S/E
Mme Mouna BENGRI	MEF (Ministère de l'Économie et Finances)	Chef de Division de la réforme budgétaire – Direction du Budget
M. Mohamed AZZAOUI	HEPP	Coordonnateur National
Mme Hafsa FEZZI	MAAG	Chef de la Division de la convergence et du suivi des politiques publiques, Direction de la Gouvernance

6.2. Annexe 2. : Liste des documents consultés

- Bilan Commun de Pays – BCP - 2010, Novembre 2010
- UNDAF 2012-2016
- Plan d'Action Commun – PAC - UNDAF 2012 – 2016
- Bilan activités 2013
- AWP 2013 du PHEPP
- AWP 2014 du PHEPP
- AWP 2015
- Programme conjoint d'Harmonisation et d'Evaluation des politiques publiques : document de projet
- La convergence des politiques publiques, Pistes d'action, janvier 2015
- Les reformes des subventions sensibles aux enfants : revue documentaire internationale et considérations politiques clés pour le Maroc, octobre 2013
- La reforme des subventions et l'impact sur la classe moyenne : revue littéraire pour le Maroc, octobre 2013
- « Les subventions au Maroc et les conditions de vie des enfants et de la classe moyenne », Partie 1 : classe moyenne : définitions conceptuelles, approches et propositions pour le cas du Maroc, juin 2014
- Vision intégrée de protection sociale au Maroc, Partie 1 : Draft du mapping de la protection sociale au Maroc (dans le cadre du programme conjoint HEPP)
- Institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, Etat des lieux (dans le cadre du programme conjoint HEPP)
- Institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, Partie 1 : Benchmark International, Décembre 2014
- Institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques Phase 3 : Rapport diagnostic, Mai, 2014
- Synthèse du rapport genre, 2015
- La convergence des politiques publiques : Piste d'actions, janvier 2015
- La convergence des politiques publiques : Etat des lieux, janvier, 2015
- Rapport d'audit financier 2014
- Comptes rendu des 1^{ière}, 2^{ième} et 3^{ième} du Comté de Pilotage
- PHEPP : bilan d'activités 2013, 2014, 2015
- Etude analytique de la convergence des stratégies sectorielles, Programme «Harmonisation et Evaluation des Politiques Publiques pour l'accélération de l'atteinte des OMD » Maroc, février 2014
- Etude de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc. Partie 4 : Scenarii d'institutionnalisation. Document de travail synthétisant les 4 scenarii identifiés pour avis du Comité de Pilotage, septembre 2014
- Etude de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc.

Partie 3 : Rapport diagnostic, avril 2014

- Etude de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc.

Partie 4 : Rapport sur les scénarii possibles d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc, septembre 2015

- Evaluation finale du programme conjoint, Programme conjoint de coopération : « Le Patrimoine culturel et les industries créatrices comme acteurs du développement au Maroc, 2008 - 2102 », juillet 2012

6.3. Annexe 3. : Termes de Référence

1. Contexte et justification

Le Royaume du Maroc s'est engagé sur la voie des réformes et des grands programmes sectoriels visant à moderniser son économie et à étendre la prestation des services de base dans tout le pays. Ces visions à moyen et à long terme, sont dictées par l'exigence de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats par le biais d'une programmation pluriannuelle des finances publiques.

Malgré les résultats positifs réalisés, les stratégies sectorielles ou territoriales sont souvent pénalisées par le manque de coordination des acteurs publics et l'absence de dispositifs et de mécanismes de convergence intra et inter sectoriels, cette situation engendre un coût élevé de la non convergence.

En effet, l'atteinte des résultats escomptés desdites stratégies sectorielles, reste tributaire d'une meilleure cohérence et coordination des politiques publiques et des stratégies et programmes sectoriels ainsi que de l'efficacité des dispositifs de leurs déclinaisons au niveau territorial et leur intégration à une stratégie globale d'intervention harmonisée, intégrée et intégratrice

Dans ce contexte, marqué par une nouvelle constitution fort structurante et un chantier de régionalisation en cours de mise en œuvre, et pour apporter une contribution concrète en réponse à cette problématique de gouvernance des politiques publiques, le Ministère délégué auprès du Chef de Gouvernement, Chargé des affaires Générales et de la Gouvernance(MAGG), avec l'appui du PNUD, de l'UNICEF et l'ONU-FEMMES, a initié le programme conjoint d'appui à «**l'Harmonisation et à l'Evaluation des Politiques Publiques**» (PC-HEPP)¹. Le programme est entrepris dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) 2012-2016, signé le 31 mars 2011 entre le Gouvernement du Royaume du Maroc et l'Equipe de pays des Nations Unies au Maroc.

L'objectif de ce programme, est de produire des dispositifs et dynamiques institutionnels permettant d'assurer une meilleure harmonisation des stratégies sectorielles et territoriales afin qu'elles contribuent au développement et accélérer l'atteinte des objectifs escomptés. Ceci à travers la définition et l'analyse des instruments de coordination, d'harmonisation et de suivi- évaluation de l'action publique.

L'objectif de ce programme, est d'appuyer l'harmonisation des visions autour des politiques publiques, de produire des outils, des systèmes et mesures permettant une meilleure articulation et le renforcement de la performance de l'intervention publique. Ce processus est accompagné par un plan de renforcement de capacités nationales en matière de gouvernance des politiques publiques.

Trois produits sont attendus du programme conjoint et ces produits se déclinent en 12 activités majeures qui se dérouleront sur une période de 3 années allant de 2013 à 2016.

L'évaluation à mi-parcours (**EMP**) sera réalisée pour apprécier l'atteinte des résultats du projet à mi-parcours, et elle constitue un outil qui devra permettre d'améliorer la pertinence et la qualité de la programmation.

Le MAGG, le PNUD, l'ONUFEMMES et UNICEF utiliseront et/ ou agiront sur les résultats de l'évaluation à mi-parcours.

2. Les objectifs de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation consistent à apprécier la réalisation des résultats escomptés du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des acquis de ce projet et favoriser l'amélioration globale des projets futurs.²⁶

En effet, conformément au document du projet, l'évaluation à mi-parcours permettra de déterminer jusqu'à quel degré les objectifs et les résultats attendus du projet ont été réalisés, d'identifier les principales leçons tirées des deux premières années de mise en œuvre du programme en vue d'accroître son efficacité et donc d'atteindre les effets et impacts escomptés, et enfin d'apporter des recommandations pour des programmations à venir.

D'une manière plus spécifique, la présente évaluation à mi-parcours a pour finalité la recherche des réponses pour les questions suivantes :

- 1) Vérifier la pertinence de cette initiative, comme réponse à un besoin institutionnel lié à la gouvernance des politiques publiques, et analyser comment le programme conjoint HEPP a/ou pourra contribuer à la résolution de la problématique justifiant sa mise en œuvre ;
- 2) Examiner la cohérence interne (composantes) et externe (avec le contexte institutionnel) du PC-HEPP en relation avec l'environnement endogène et exogène ;
- 3) Juger, sur la base de l'état d'avancement, la performance (efficacité et efficience) du PC-HEPP, et si les effets escomptés pourraient être atteints à l'échéance du programme, particulièrement en matière des produits opérationnels du programme ;
- 4) Apprécier la durabilité des résultats atteints et leur appropriation par les parties prenantes
- 5) Apprécier l'impact prévisible de l'intervention à travers les pratiques institutionnelles et l'appréhension de la convergence des politiques publiques chez les cadres et responsables ayant bénéficié des activités du programme conjoint ;

²⁶ Les termes « programme » ou/et « projet », sont utilisés ici et ont le même sens

- 6) Mettre à la disposition des décideurs des recommandations basée sur une analyse factuelle et découlant des informations collectées et l'analyse du processus et les perspectives possibles, en vue de prendre des décisions liées au programme.

3. Les critères d'analyse et questions évaluatives :

L'évaluation à mi-parcours sera menée par un évaluateur indépendant - national ou international - conformément aux normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies. Elle couvrira l'ensemble des critères d'évaluation du CAD à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et « l'impact », ainsi que sur les approches programmatiques des Nations Unies et enfin l'axe coopération sud-sud. Elle comportera une section sur les leçons apprises et devra conclure avec des recommandations qui feront l'objet de suivi.

3.1. La pertinence

Les éléments à analyser dans le cadre de la pertinence viseront essentiellement à préciser dans quelle mesure l'intervention répond aux attentes et priorités nationales et des acteurs principaux concernés par le programme, plus particulièrement le MAGG et les départements ministériels.

Elle appréciera également la pertinence de l'intervention par rapport aux priorités des Agences des Nations Unies par rapport à l'UNDAF 2012-2016 et les perspectives des ODD post 2015.

Deux aspects devraient être examinés

- Le programme apporte-t-il une réponse appropriée à la problématique de la convergence et d'harmonisation des politiques publiques ?
- Le programme contribue-t-il au renforcement des capacités nationales en matière d'harmonisation des politiques publiques et leur évaluation ?
- Dans quelle mesure l'implémentation du programme répond-elle aux problèmes, besoins et priorités des institutions ?
- Quel est l'avantage comparatif du PC-HEPP, de par ses résultats escomptés et ses porteurs (MAGG, SNU) ?

3.2. La cohérence :

L'EMP devra également vérifier si le programme est en cohérence interne par le biais de l'examen de la complémentarité/ interdépendance de ses composantes et externe, avec les orientations stratégiques du SNU et les priorités nationales (Programme gouvernemental, MAGG, constitution...).

- Les composantes du programme sont-elles cohérentes pour répondre aux résultats escomptés ?
- Le programme est-il aligné avec son contexte institutionnel ?
- Le programme est-il cohérent avec les priorités du Système des Nations Unies(SNU) ?

- Quelle cohérence en matière de gestion et mise en œuvre ?

3.3. L'Efficacité

L'analyse de l'efficacité devra permettre de répondre à la question clé de savoir si le programme conjoint (PC HEPP) est en bonne voie d'atteindre les résultats prévus.

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

- Quel est le degré de réalisation des résultats ciblés (au regard des valeurs de références et indicateurs) ?
- Dans quelle mesure ce programme a contribué (ou contribuera) dans la réalisation aux effets initialement définis ?
- Quels sont les niveaux d'utilisation et d'efficacité des services offerts (formations, études, ateliers de concertation, ...) ?
 - Le programme fait-il preuve d'une bonne capacité d'adaptation ? Comment le projet intègre-t-il les facteurs externes ? Quelle est l'incidence des facteurs externes ?

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

4.4. L'Efficiences

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

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

- Les ressources (Humaines, matérielles et techniques) du programme sont-elles adéquates et utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats ?
- Les activités sont-elles implémentées en respectant le calendrier proposé ?
- La qualité des activités est-elle satisfaisante ?
- Comment les bénéficiaires (MAGG et ministères/institutions publiques) apprécient-ils les activités conduites ?
- Les activités réalisées ou programmées permettront-elles d'atteindre les produits attendus (Résultats) ?

Le/la consultant (e) analysera les principales causes de retard, contraintes ou problèmes

que le projet rencontre et formulera des recommandations par rapport aux approches et moyens nécessaires pour corriger ces retards, contraintes et/ou problèmes, mais aussi les points forts à renforcer.

3.5. Les effets/impacts prévisibles

Quoique le programme ne soit pas encore achevé, l'analyse des effets du projet visera à apprécier les changements obtenus intégralement ou partiellement, au niveau des bénéficiaires (institutions) en termes de changement institutionnel prévisible (principalement au niveau de la convergence, la performance et coordination des politiques publiques). Dans cette optique, l'EMP devra apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les effets perçus par les bénéficiaires (MAGG et autres institutions) ? (nature des changements : effets, positifs ou négatifs, directs ou indirects, partiellement ou intégralement, générés par le projet)
- Est-ce que les changements contribuent à la réalisation de l'objectif central visé vers la fin du programme ?
- Quel impact prévisible du programme, après son achèvement, sur le tissu institutionnel en matière de gouvernance des politiques publiques.

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

3.6. La Durabilité

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

En particulier, l'EMP analysera les questions suivantes :

- Quelles sont les chances, que la dynamique induite par le programme se poursuivra dans l'après-projet ? Autrement dit, dans quelles mesures les solutions proposées et les approches adoptées sont-elles maîtrisées par les bénéficiaires ?
- Quel degré d'appropriation des conclusions du programme et quelles mesures, structures de capitalisation et d'intégration pour le renforcement des acquis ?
- Quelles sont les dispositifs / mécanismes mis en place pour assurer la durabilité des bénéfices de l'intervention ?
- Y a-t-il une stratégie de sortie intégrée dans le programme ? Quelles pistes à proposer ?

L'évaluation à mi-parcours fournira une indication de la confiance qu'il a dans la continuation du flux des bénéfices et des services de soutien mis en œuvre avec l'appui du programme. Elle mettra l'accent sur les recommandations qui visent une augmentation de la durabilité de l'intervention.

Thèmes transversaux / Approches programmatiques

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

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

5. Méthodologie de l'évaluation à mi-parcours

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

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

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

Critères d'évaluation et notations

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

6. Les livrables attendus :

Les rapports de la mission d'évaluation à mi-parcours, rédigés en français, et un résumé

exécutif en arabe sont les suivants :

- **Un rapport initial d'ordre méthodologique** (annexe F) : Un rapport initial doit être préparé par l'évaluateur avant d'entrer dans l'exercice de recollection de données d'évaluation à part entière. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations.

Le rapport initial offre au groupe chargé du programme (et comité de suivi) et l'évaluateur

une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier la mission dès le départ.

- **Un rapport provisoire** reprenant l'essentiel des constats, des conclusions et recommandations à présenter lors des réunions de débriefing : Le rapport sera révisé par le groupe chargé du projet et les principales parties prenantes dans l'évaluation pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis.
- **Un rapport final** d'évaluation à mi-parcours (EMP) et son résumé exécutif en arabe : Le rapport sera soumis par la mission d'évaluation simultanément au Bureau du PNUD à Rabat qui se chargera de son partage et sa diffusion.

Une réunion finale animée par le prestataire sera organisée pour la restitution des résultats de l'évaluation à mi-parcours en présence des parties prenantes et du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.

Les Livrables de l'évaluation :

L'évaluateur doit livrer ce qui suit :

Livrables	Contenu	Durée	Responsab
Rapport initial d'ordre méthodologique	L'évaluateur apporte des précisions sur le calendrier et la méthodologie	Deux semaines après la signature du contrat.	PNUD et comité mixte
Un rapport provisoire	Un rapport comprenant l'essentiel des constats, des conclusions et recommandations	Deux mois à compter du début de la mission	PNUD et comité mixte de
Projet de rapport final et présentation des résultats	Rapport complet, (selon le modèle) avec les annexes	3 ^{ème} mois de la mission	PNUD et comité de
Rapport de l'EMP en version finale et un résumé exécutif en arabe	Rapport révisé. Le rapport ne doit pas dépasser 50 pages	Dans une semaine suivant la réception des commentaires	Envoyé au PNUD.

7.1. Profil :

Un (e) expert (e) **spécialiste dans l'évaluation**. Il/elle doit avoir un haut diplôme universitaire en rapport avec l'évaluation et/ou les thématiques développées par le programme (Evaluation des politiques publiques, expertise en évaluation, Sciences politiques, management, administration publique...) ou domaine similaire.

Il/elle possédera une expérience solide dans l'évaluation de projets de développement particulièrement ceux liés à la Gouvernance démocratique et des compétences justifiées en matière de suivi axé sur les résultats et des techniques d'évaluation. Une expérience (> ou =10 ans) au niveau régional ou international est également souhaitée. D'excellentes compétences en rédaction sont exigées. Il/elle sera responsable de la préparation et mise en œuvre de l'évaluation, sous la supervision du Bureau du PNUD.

Il/elle disposera d'une bonne connaissance de la gestion axée sur les résultats et d'excellentes capacités d'analyse et de synthèse. La participation précédente et la compréhension des procédures du PNUD, et de la politique de suivi et évaluation UNDG constitue un avantage. Une parfaite maîtrise des langues française et arabe est souhaitable.

7.2 Tâches du Consultant

Le/la Consultant € en charge des tâches suivantes :

- L'exécution des activités liées à l'évaluation et des mesures nécessaires à la mission;
- L'animation des rencontres de concertation ou de restitution ;
- L'analyse et l'évaluation des critères de base (pertinence, cohérence, efficacité, efficacité, durabilité et effets – impact-) et d'autres critères, tels que susmentionnés ;
- L'élaboration de l'ensemble des livrables de la mission et leur finalisation suite aux remarques des parties prenantes.

8. Ethique d'évaluation

L'évaluation sera conduite conformément aux principes mis en avant dans les « directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG2 et doit décrire les problèmes essentiels que les évaluateurs doivent aborder dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations,

² UNEG, Normes d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site :

<http://www.unevaluation.org/uneqnorms> ; et UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juin 2008, disponible sur le site:

<http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>

9. Arrangement de gestion

L'interlocuteur principal du/de la consultant (e) sera le PNUD qui se chargera de la communication avec le comité de suivi.

Le pilotage de la consultation est assuré par un comité mixte de suivi composé par le MAGG, PNUD, UNICEF et ONU-Femmes, partenaires du programme HEPP.

Le comité accompagnera le/la consultant (e) dans la réalisation de la prestation, en respectant l'indépendance de l'évaluation, et sera responsable des tâches suivantes :

- Aide à identifier les besoins en informations et à fournir la documentation au/à la consultant (e) ;
- S'assure de la conformité des livrables aux caractéristiques techniques exigées dans les TdR ;
- Relit et émet des remarques sur les livrables intermédiaires
- Valide les livrables finaux.

10. Durée de la consultation et délais prévisionnel des livrables

La mission de l'évaluation à mi-parcours s'étendra sur une durée maximale de 3 mois après la signature du contrat dont **30 jours** de travail ouvrables, les arrêts et les délais de validation ne sont pas inclus, le temps additionnel de la validation des livrables peut, si nécessaire, prolonger la durée de contrat sans

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

Activité	Durée à titre estimatif	Date d'achèvement à définir ultérieurement
Préparation	3 jours	
Mission d'évaluation à mi-parcours	12 jours	
1 ^{er} atelier de restitution	2 jours	
Projet de rapport d'évaluation	4 jours	
Rapport final	4 jours	
2 ^{ème} atelier de restitution	2 jours	
Rapport en version final et son résumé en arabe	3 jours	
Total	30 jours	

11. Budget et modalités de paiements :

Le montant forfaitaire de l'offre financière ne dépassera pas l'équivalent de 15 000,00

US\$ en dirham (MAD), exprimé en hors taxe (HT).

Trois réceptions/paiements sont prévus :

- 1^{ère} tranche : à la remise et la validation du rapport méthodologique **10 %**
- 2^{ème} tranche : à la remise et la validation du rapport provisoire **40 %**
- 3^{ème} tranche : à la remise et la validation du rapport final de l'EMP **50%**

12. Soumission des offres

L'offre technique doit comporter les éléments suivants :

- une méthodologie proposée pour la réalisation de l'évaluation à mi-parcours, incluant un chronogramme des activités/réunions et les sources documentaires/données de base.
- CV du/de la consultant(e) mettant en valeur ses expériences et ses compétences en lien avec la consultation
- Liste de références similaires.
- Lettre d'intérêt et de disponibilité et P11 (voir modèle en annexe)

L'offre financière :

Phase 3 : Analyse technico-financière :

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

- 70% pour l'offre technique
- 30% pour l'offre financière

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

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

13. Dépôts des offres

Les prestataires/consultants intéressés sont priés de présenter leurs offres contenant les deux offres, **technique** (CV et P11, attestations de références, note méthodologique, lettre d'intérêt, engagement de disponibilité) et **financière**, séparées et comme précisé ci-haut, **au plus tard, le 10/09/ 2015 à 16 H30**, en spécifiant dans l'objet : "appel d'offres ouvert pour l'évaluation à mi-parcours du programme d'harmonisation et évaluation des politiques publiques.

- Les offres (imprimés **et** numériques +CD) peuvent être déposées directement ou envoyées par courrier à l'adresse suivante : **Avenue Ahmed Balafrej, 13, Souissi, Rabat, Maroc**, et copie envoyée par courrier électronique à l'adresse suivante Procurement.Morocco@undp.org .