



# EVALUATION du Programme de pays pour le Royaume du Maroc



Livrable N° 4

## Rapport d'évaluation

Octobre 2021



Nom de l'intervention évaluée : Programme de pays du PNUD pour le Royaume du Maroc 2017-2021.

Période évaluée de l'intervention : 2017 - 2020

Calendrier de l'évaluation : février - Septembre 2021

Pays : Maroc

Agence d'exécution : PNUD

Parties prenantes : Agences du Système des Nations Unies, Départements ministériels, Etablissements publics, Collectivités territoriales, Bailleurs de fonds, Secteur privé...

Bureau d'évaluation : Cabinet CERF

Membres de l'équipe d'évaluateurs :

- M Mustapha BOUJRAD, Chef de mission et évaluateur ;
- M. Rachid ESSEDIK, Evalueur national en politiques publiques.

## **Remerciements :**

---

L'équipe d'évaluation tient à exprimer ses sincères remerciements et sa reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué à réaliser cette évaluation finale. Cette mission n'aurait pu être menée à terme sans la contribution de ces personnes.

L'équipe d'évaluation manifeste de manière particulière sa gratitude envers les personnes suivantes : M. Edward Christow, le Représentant résident du PNUD au Maroc, Mme. Martine Therer, Représentante résidente adjointe, M. Yassir Benabdallaoui, Représentant résident assistant, et Mme. Tina Tordjman-Nebe, Spécialiste senior en évaluation, Bureau indépendant des évaluations du PNUD (IEO).

Un remerciement particulier pour **Mme. Ilham Sebban** pour ses qualités dans la coordination de la mission avec l'équipe d'évaluateurs au nom du PNUD.

Cette évaluation n'aurait pas été possible sans le soutien de **Mme. Amal Nadim, M. Clement Dubayle, M. Bachir Mokrane** et **Mme. Chafika Affaq**, chargés de programme au PNUD Maroc, pour leurs efforts dans la production des données ainsi que dans la mobilisation des informateurs clés pour l'équipe d'évaluation.

Un remerciement particulier aux membres du comité de pilotage de l'évaluation, notamment **M. El Hassan El Mansouri**, Secrétaire Général de l'ONDH et les représentants de l'Université Moulay Ismail de Meknès; **M. Bouayad Abdelghani, M. Mohammed Abdouh** et **M. A. Baguare**.

Nous remercions aussi les représentants des agences du SNU, des partenaires marocains, des bailleurs de fonds, des OSC, des bénéficiaires et toute personne ayant été impliquée dans cette mission.

## Liste des acronymes et abréviations

<b>AGR</b>	Activité génératrice de revenu
<b>AIEA</b>	Agence Internationale de l'Énergie Atomique
<b>BP</b>	Bureau de pays
<b>CEA</b>	Commission Economique pour l'Afrique
<b>CN</b>	Coordonnateur national
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations-Unies sur le commerce et le développement
<b>COFIL</b>	Comité de pilotage
<b>CPD</b>	Country Programme Document
<b>DGAPR</b>	Direction Générale de l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion
<b>DGCL</b>	Direction Générale des Collectivités Locales
<b>DR</b>	Directeur national
<b>EI</b>	Entretien individuel
<b>ESDH</b>	Egalité des sexes et droits humains
<b>FAO</b>	Food and Alimentation Organisation
<b>FEM</b>	Fonds pour l'Environnement Mondial
<b>FNUAP</b>	Fonds des Nations Unies pour la Population
<b>GAR</b>	Gestion axée sur les résultats
<b>GEF</b>	Global Environment Facility (Fonds pour l'environnement mondial ou FEM )
<b>GNUD</b>	Groupe des Nations unies pour le Développement
<b>HCP</b>	Haut-Commissariat au Plan
<b>HCP</b>	Haut-Commissariat au Plan
<b>INDH</b>	Initiative Nationale du Développement Humain
<b>LBAC</b>	Comité local d'examen du projet
<b>MESRSFC</b>	Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres
<b>MAEC</b>	Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération
<b>ODD</b>	Objectifs du Développement Durable
<b>OMD</b>	Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>OMS</b>	Organisation Mondiale de la Santé
<b>ONDH</b>	Observatoire National du Développement Humain
<b>ONUDC</b>	Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime
<b>ONUDI</b>	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>PNUAD (UNDAF)</b>	Plan Cadre des Nations Unies d'Aide au Développement (United Nations Development Assistance Framework : UNDAF)
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PSH</b>	Personnes en situation d'Handicap
<b>PTA</b>	Plan de travail annuel
<b>S&amp;E</b>	Suivi et évaluation
<b>SIG</b>	Système d'information géographique
<b>SNAT</b>	Schéma National de l'Aménagement Territorial
<b>SNDD</b>	Stratégie Nationale de Développement Durable
<b>SNU</b>	Système des Nations Unies
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats
<b>TdC</b>	Théorie du Changement
<b>TDR</b>	Termes de références
<b>TPME</b>	Très petite et moyenne entreprise
<b>UE</b>	Unions Européenne
<b>UNEG</b>	United Nations Evaluation group ( <i>Groupe des Nations Unies pour l'évaluation</i> )
<b>UNESCO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
<b>UNICEF</b>	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
<b>UNOPS</b>	Bureau des Nations Unies pour les Services d'Appui aux Projets
<b>UNSDG</b>	United Nations Sustainable Development Group
<b>UPR</b>	Universal Periodic Review
<b>VNU</b>	Volontaires des Nations Unies
<b>USD</b>	Dollar américain

## Sommaire

---

I. Résumé exécutif.....	5
II. Introduction .....	8
III. Description de l'intervention.....	9
IV. Etendue et objectifs de l'évaluation .....	14
V. Approche et méthodologie d'évaluation.....	16
A. Evaluation de la performance .....	19
a) Pertinence .....	19
b) Cohérence.....	23
c) Efficacité.....	24
d) Efficience.....	34
e) Durabilité.....	38
B. Aspects transversaux.....	39
C. Gestion et gouvernance du Programme de pays.....	42
VII. Conclusions, Recommandations et enseignements tirés.....	47
A. Conclusions.....	47
B. Recommandations.....	47
C. Enseignements tirés .....	50

## Table des figures et des tableaux

---

Tableau 1 : Performance des indicateurs de l'effet 1.....	25
Tableau 2 : Performance des indicateurs des produits de l'effet 1.....	26
Tableau 3 : Principales réalisations des produits de l'effet 1.....	27
Tableau 4 : Performance des indicateurs de l'effet 2.....	28
Tableau 5 : Performance des indicateurs des produits de l'effet 2.....	28
Tableau 6 : Principales réalisations des produits de l'effet 2.....	29
Tableau 7 : Performance des indicateurs de l'effet 3.....	31
Tableau 8 : Performance des indicateurs des produits de l'effet 3.....	32
Tableau 9 : Principales réalisations des produits de l'effet 3.....	32
Tableau 10 : Performance globale des indicateurs des produits .....	33
Tableau 11 : Répartition du budget CPD par nature de financement et par effet.....	34
Tableau 12: Points forts et à améliorer de la gestion des projets .....	43
Figure 1 : les périmètres de la mission.....	15
Figure 2 : Phase de déroulement de la mission.....	16
Figure 3 : Répartition des projets par catégories de principaux bénéficiaires .....	21
Figure 4 : Evaluation du budget et du nombre de projets mis en œuvre par le BP .....	35
Figure 5: Evolution des taux d'utilisation annuelle des budgets du CPD .....	36

## I. Résumé exécutif

La mission d'évaluation finale du Programme de Pays du PNUD 2017-2021 a été menée par une équipe d'évaluation indépendante conformément à la politique du PNUD en matière de l'évaluation. Les objectifs, les résultats attendus et la portée de cette évaluation sont déclinés dans les termes de références (TDR) joints en cahier des annexes.

Le Programme de pays est composé de 39 interventions (projets et programmes), mobilisant des dizaines de partenaires nationaux, des agences du Système des Nations Unies (SNU), des bailleurs de fonds, du secteur privé, des organisations de la société civile (OSC). Ces interventions touchent différents secteurs : changements climatiques, protection des ressources naturelles, énergies renouvelables développement territorial, gouvernance, lutte contre la violence extrême, tourisme, ...

Cette évaluation s'inscrit dans une perspective stratégique, mettant l'accent sur le Programme de pays et sa contribution dans l'atteinte des résultats du PNUAD sans trop se focaliser sur chaque intervention du programme.

La méthodologie d'évaluation adoptée a combiné entre les méthodes quantitatives et qualitatives. Les critères d'évaluation analysés sont la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. La prise en compte des principes programmatiques des Nations Unies (NU) notamment l'égalité des sexes, l'approche basée sur les DH, ne laisser personnes à côté, la durabilité et le renforcement des capacités a été considérée. La contribution du PNUD aux changements observés au niveau des trois effets du Programme de pays a été aussi évaluée.

Pour analyser ces critères, l'équipe d'évaluateurs a développé une matrice d'évaluation formulant des questions évaluatives déclinées en sous questions, des indicateurs de vérification, des sources et des outils de collecte de données. Cette matrice a été l'outil de base pour la conduite de cette évaluation finale.

La revue documentaire, les entretiens individuels, les groupes de discussion et le questionnaire ont été les principales méthodes utilisées pour la collecte des données. La mission a adopté, d'une manière générale, le mode à distance pour collecter les données afin de respecter les restrictions et les mesures sanitaires adoptées par le Maroc dans le cadre de la déclaration de l'état d'urgence sanitaire pour lutter contre la pandémie de Covid-19.

L'analyse des données s'est basée sur la triangulation des sources des données afin d'en contrôler et valider la fiabilité. Elle a abouti à des constats, des leçons apprises, des recommandations, ainsi que des conclusions.

L'équipe d'évaluateurs a été accompagnée par un comité de pilotage composé des représentants du PNUD (siège et bureau de pays), du MAEC ainsi que des représentants des institutions nationales de recherche (ONDH et Université Moulay Ismail - Meknès). Un travail participatif rigoureux a été mené afin d'aboutir à l'élaboration de ce rapport.

L'évaluation conclut que le PNUD et ses partenaires marocains ont mis énormément d'efforts pour accompagner la mise en œuvre des différentes stratégies et politiques publiques nationales. La mission confirme aussi que le Programme de pays constitue un cadre de partenariat concret et réel qui vise à accompagner le royaume du Maroc dans la réalisation des objectifs de son programme de développement 2030 et ses priorités de développement.

La mission note que le CPD (Country Programme Document) n'a pas adopté une théorie de changement (ToC) bien explicite, un outil très important pour comprendre les relations causales entre les effets, les résultats et les produits et la construction logique du Programme de pays et pour faciliter le bon déroulement d'une telle mission d'évaluation.

Les avantages comparatifs du PNUD sont bien confirmés dans son label de qualité, sa gestion des projets et des fonds, et son expertise technique dans les thématiques relevant de son mandat. Le PNUD est un partenaire privilégié pour les partenaires marocains. Il se positionne aussi comme un des principaux leads des agences onusiennes œuvrant au Maroc.

De manière générale, les interventions du Programme de pays s'alignent avec les priorités nationales (les priorités du gouvernement, la constitution de 2011, le processus de la régionalisation avancée et

les stratégies du pôle social), les plans stratégiques du PNUD (2014-2017 et 2018-2021), le plan cadre des Nations Unies d'aide au développement (PNUAD) 2017-2021 et les objectifs du développement durable (ODD).

Le PNUD a confirmé sa capacité d'adaptation, de reprogrammation et de mobilisation des financements pour intervenir efficacement face à une situation de crise. Le PNUD a pu s'adapter à la gestion de la crise sanitaire de COVID-19. Sa réaction a été rapide, efficace et innovante. Le CPD a été correctement flexible pour répondre et s'adapter aux nouveaux défis et opportunités apparus pendant le cycle de programme 2017 – 2021.

D'une manière générale, le financement est l'un des principaux facteurs du développement des partenariats entre le PNUD et ses partenaires. L'insuffisance des fonds réguliers mis à la disposition du bureau de pays (BP) nécessite un effort de mobilisation du financement. D'ailleurs, le PNUD a réussi ce défi en mobilisant un financement qui dépasse le budget nécessaire à la réalisation du Programme de pays.

Aussi, la mission d'évaluation a constaté que la programmation conjointe ne s'est pas systématiquement traduite par une amélioration de l'efficacité et d'efficience en comparaison avec les autres projets mis en œuvre par le PNUD.

Le BP du PNUD s'est engagé à contribuer à la mise en œuvre de 3 effets sur 6 du PNUAD à travers la réalisation de 13 produits et 39 projets et programmes. Une année avant la clôture du Programme de pays, la mission note qu'une évolution positive vers l'atteinte des objectifs (effets et produits) du CPD a été relevée.

Avec une mobilisation de 43 % du budget<sup>1</sup> total nécessaire pour le financement du Plan Cadre des Nations Unies d'Aide au Développement (PNUAD), le BP du PNUD est le principal mobilisateur des fonds nécessaires à la réalisation de ce plan cadre.

Deux (2) projets (POS – Projet Ksours et Kasbahs) sur 39 ont représenté 43 % du budget total du Programme de pays. A ce jour, ces deux projets ont consommé 45,7 % du budget total décaissé par le Programme de pays.

L'exécution budgétaire du Programme de pays dans son ensemble est moins efficiente en matière de l'utilisation. Les taux annuels d'utilisation du budget du Programme de pays sont 75 %, 77 %, 71 % et 81 % respectivement pour 2017, 2018, 2019 et 2020. Aussi, les taux d'exécution du budget total par intervention varient de 15 % à 95%.

Des retards ont été enregistrés dans la réalisation de certaines interventions du Programme de pays (Pour les projets étant arrivés à termes, 3 sur 4 ont fait l'objet d'une prolongation).

De manière générale, le Programme de pays présente assez de preuves de la durabilité des résultats atteints. De manière générale, le principe de renforcement des capacités a été bien pris en considération par la majorité des interventions du Programme de pays. L'appropriation institutionnelle des résultats des interventions est aussi une preuve positive de la durabilité.

A l'exception de quelques interventions, l'implication des OSC dans la conception et la mise en œuvre du Programme de pays est à renforcer. Cela réduit le rôle qu'elles pourraient jouer dans la durabilité des résultats du Programme de pays.

Malgré les mesures prises par le PNUD pour assurer l'intégration de l'approche égalité des sexes dans l'ensemble des interventions du Programme de pays, les initiatives qui ont été prises sont restées classiques.

Comme conclusion principale de cette mission d'évaluation finale du Programme de pays du PNUD 2017-2021, il est à confirmer qu'il s'agit d'une feuille de route à forte valeur ajoutée qui a contribué de manière générale à accompagner efficacement le royaume du Maroc dans la réalisation des objectifs du programme de développement 2030 et aussi ses priorités de développement d'une manière générale. Il a permis de satisfaire, d'une manière générale, les attentes et les besoins exprimés par les partenaires marocains.

---

<sup>1</sup> Source PNUAD

Sur la base de l'analyse des constats et conclusions, l'équipe d'évaluateurs propose les recommandations suivantes :

- Recommandation 1 : Systématiser la construction de la théorie de changement dans le cadre du CPD. Cette ToC sera prise en compte pour guider le processus de la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du CPD et ses programmes et projets.
- Recommandation 2 : En plus de son expertise dans la gestion des projets et des fonds, le bureau du PNUD au Maroc est invité à faire davantage d'efforts dans la mobilisation et la production d'une expertise technique confirmée nécessaire à l'accompagnement des partenaires nationaux (comme par exemple l'ouverture sur les universités et les centres de recherches spécialisés).
- Recommandation 3 : Renforcer le positionnement territorial du PNUD en développant des projets de développement territorial, en focalisant les interventions au niveau des régions sur les cartes de vulnérabilités des régions et en adoptant un indicateur composite plus pertinent avec l'implication de l'ONDH et le HCP. Ce positionnement devrait s'inscrire dans une vision d'implication des acteurs territoriaux (notamment les régions), d'accompagnement du Maroc dans le déploiement de son nouveau modèle de développement 2035 et son programme gouvernemental de 2022-2026.
- Recommandation 4 : Multiplier les initiatives à caractère démonstratif et pédagogique au niveau des territoires notamment au niveau régional selon une vision pluri-acteurs. Ainsi, la généralisation de ces initiatives est à assurer par les partenaires nationaux et territoriaux.
- Recommandation 5 : Poursuivre des actions d'appui au niveau central/national en visant des changements systémiques ayant un impact durable sur la population locale vulnérable. Ces actions devraient accompagner particulièrement les politiques et les stratégies à caractère national.
- Recommandation 6 : Prévoir dans le prochain CPD le regroupement des projets par portefeuille, en veillant à mettre en place un nombre limité de projets pertinents. Chaque portefeuille doit garantir la complémentarité, l'intégration et la cohérence des interventions.
- Recommandation 7 : Poursuivre les efforts de renforcement des capacités institutionnelles des partenaires nationaux (en se basant sur les 6 savoirs) et anticiper les compétences nécessaires dans le futur pour une intervention efficace des acteurs de développement.
- Recommandation 8 : Renforcer la présence des OSC dans le prochain Programme de pays. Cette présence sera focalisée sur une forte implication des OSC dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et évaluation des programmes et projets du CPD.
- Recommandation 9 : Systématiser le développement de stratégies de sortie explicites, documentées, programmées, convenues et négociées avec les partenaires.
- Recommandation 10 : Développer l'innovation et la recherche-développement avec l'implication des institutions nationales concernées (ONDH, HCP, Universités, etc.) et soutenir et appuyer l'initiative "laboratoire d'accélération" en développant des passerelles communicantes entre ce laboratoire et les équipes des projets et programmes du PNUD. Aussi maintenir la composition actuelle du COPIL en impliquant d'autres experts de terrain confirmés (ONDH, HCP, Universités, etc.).
- Recommandation 11 : En capitalisant sur l'existant, mettre à jour des guides existants et développer de nouveaux guides opérationnels, adaptés au contexte marocain, d'intégration des thématiques transversales particulièrement le genre, les DH, et l'engagement de ne laisser personne de côté.
- Recommandation 12 : Réaliser une évaluation d'impact pour au moins un ou deux projets d'envergure (POS par exemple).
- Recommandation 13 : Poursuivre le développement des programmes conjoints impliquant plusieurs agences du SNU en améliorant le dispositif de gouvernance pour assurer une meilleure coordination, collaboration et performance.

## II. Introduction

1. Les agences onusiennes œuvrant au Maroc et leurs partenaires nationaux, ont élaboré un Plan<sup>2</sup> Cadre des Nations Unies d'Aide au Développement (PNUAD) pour la période 2017-2021. Il s'agit d'une réponse conjointe entre le SNU et le Maroc aux problématiques de l'inégalité, de l'iniquité et de la vulnérabilité.
2. S'appuyant sur ce plan cadre, le PNUD au Maroc a élaboré son Programme de pays pour la même période 2017-2021. Ce dernier est structuré autour de la contribution à satisfaire trois grandes priorités du royaume : (i) Aider le Maroc à honorer ses obligations en matière de droits de l'homme et à mettre en œuvre les réformes constitutionnelles, (ii) Renforcer la cohérence politique des priorités nationales issues de la Stratégie nationale de développement durable (SNDD) et d'autres stratégies sectorielles favorisant la croissance inclusive, pour résoudre les problèmes de viabilité environnementale du pays, et (iii) Eliminer les disparités régionales par la planification régionale inclusive et des initiatives de développement locales particulières conçues pour cibler géographiquement les régions reculées et les groupes vulnérables.
3. Ce Programme de pays vise à contribuer à la réalisation de 3 effets sur 6 du PNUAD qui sont : (i) Gouvernance démocratique et régionalisation avancée, (ii) Développement inclusif durable, et (iii) Inclusion économique, réduction des inégalités et des vulnérabilités.

Afin de réaliser ce Programme de pays, 39 interventions (projets et programmes) ont été développées et déployées par le bureau du PNUD au Maroc en partenariat avec des acteurs institutionnels marocains, des agences du système des Nations Unies (SNU) et du secteur privé, des OSC, etc.

4. En conformité avec ses règles, le PNUD et le Gouvernement du Maroc sont convenus de réaliser une évaluation finale, indépendante, crédible et impartiale du Programme de pays. Cette évaluation, conduite une année avant la fin de l'actuel cycle de programmation de pays, se justifie par la nécessité de rendre compte de manière transparente des résultats atteints par la mise en œuvre du programme 2017-2021 et de dégager des recommandations pour l'élaboration et la mise en œuvre du prochain Programme pour la période 2022-2026, qui sera élaboré en 2021.

Les informations obtenues grâce à cette évaluation permettront aussi d'alimenter la réflexion interne avec les partenaires sur le nouveau cadre de coopération du SNU au Maroc qui couvrira la période 2022-2026 et de bien cerner les avantages comparatifs stratégiques du PNUD, la valeur ajoutée que l'organisation apporte au Maroc en tant que membre de l'équipe de pays du SNU, et les stratégies de partenariat qui devraient être poursuivies.

Elle enrichira également la réflexion sur les priorités stratégiques et les contributions concrètes que le PNUD s'engage à apporter au développement du Maroc dans le cadre du nouveau cycle de programmation. Les enseignements tirés de l'évaluation permettront enfin de renforcer les interventions du Programme de pays en tant que réponse aux enjeux du pays.

5. Le présent rapport présente les principaux résultats de la mission d'évaluation finale. Il est structuré en quatre parties :
  - *La première partie intitulée "Présentation de l'intervention"* expose principalement le Programme de pays 2017-2021 avec un bref aperçu des principaux éléments du contexte, notamment les facteurs institutionnels, politiques, socio-économiques et environnementaux. Cette analyse a servi de base d'appréciation de la cohérence et de l'alignement du programme.

---

<sup>2</sup> Les *Plans-cadres des Nations Unies pour l'Aide au Développement* (PNUAD) sont des outils de programmation qui visent à ce que les États et le SNU pour le développement collaborent dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Cet outil propose un appui collectif que le SNU pour le développement propose d'apporter au pays pour l'aider à réaliser ses priorités dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable et à remédier aux lacunes constatées à cet égard.



- *La deuxième partie* présente la mission d'évaluation, notamment sa portée, les résultats attendus, la méthodologie utilisée, les limites et les difficultés rencontrées par la mission.
- *La troisième partie* présente les principaux résultats et constatations de l'évaluation en s'appuyant sur l'analyse de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité, des modalités de gestion et de gouvernance, et des questions transversales.
- *La quatrième partie* expose les principales conclusions, met en exergue les leçons apprises et les recommandations pour le nouveau cycle de programmation.

Des annexes sont présentées séparément dans le *cahier des annexes*.

### III. Description de l'intervention

#### a) Appui du SNU au royaume du Maroc

6. Le royaume du Maroc est engagé dans un vaste programme de réformes structurelles des politiques sociales, économiques et environnementales, visant à assurer la durabilité du développement humain et des ressources naturelles, à consolider l'état de droit, à renforcer la participation de tous les citoyens et citoyennes aux processus de développement et à donner à la région un rôle prépondérant dans la réduction des inégalités, notamment en matière de genre.
7. C'est dans le cadre de l'accompagnement du Maroc dans la mise en œuvre de son programme de réformes que les agences du SNU, œuvrant au Maroc, ont élaboré en 2016, le Plan Cadre des Nations Unies d'Aide au Développement (PNUAD) pour la période 2017-2021. 19 agences onusiennes ont été impliquées dans ce processus. Il s'agit de : PNUD, FAO, UNESCO, UNICEF, OMS, ONUDI, UNHCR, UNFPA, UNOPS, OIM, AIEA, ONUDC, ONUSIDA, ONU-Femmes, OIT, ONU-Habitat, UNECA, FIDA, VNU.

Ce PNUAD a été initié dans un contexte caractérisé par la volonté des autorités marocaines de maintenir le cap des réformes destinées à consolider la gouvernance démocratique et territoriale, améliorer l'efficacité et le ciblage des dépenses sociales et préserver les équilibres macroéconomiques. Le PNUAD constitue le cadre commun de résultats et de ressources à moyen terme pour le SNU. Les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du PNUAD ont été estimées à 203 millions USD (Source : PNUAD).

8. Le PNUAD comporte six (6) effets : (i) Gouvernance démocratique et régionalisation avancée, (ii) Développement inclusif durable, (iii) Santé, (iv) Education, (v) Inclusion économique, réduction des inégalités et des vulnérabilités et (vi) Développement rural inclusif, intégré et durable. Trente-deux (32) produits ont été développés pour réaliser ces effets.
9. Le dispositif institutionnel de gouvernance du PNUAD a été articulé autour de la mise en place des mécanismes suivants : (i) un comité de pilotage conjoint, (ii) Six (6) groupes de résultats (un groupe par effet), (iii) et un groupe suivi & évaluation.

Des structures d'accompagnement ont été aussi prévues, il s'agit des groupes de travail inter-agences : groupe communication, groupe genre, équipe de gestion opérationnelle. Les groupes de résultats et les groupes de travail font rapport à l'Équipe de pays, dirigée par la Coordonnatrice résidente.

#### b) Programme de pays du PNUD

10. Pour respecter les engagements pris dans le cadre du PNUAD, chaque agence onusienne signataire définit sa contribution de commun accord avec le gouvernement marocain. C'est dans ce cadre que le bureau du PNUD au Maroc a développé son Programme de pays 2017-2021 qui couvre la même période que le PNUAD.

Avec ce Programme de pays, le bureau du PNUD vise à accompagner le Maroc à satisfaire ses priorités, telles qu'énoncées dans la récente réforme de la constitution, notamment : (i) Achever la transition démocratique et renforcer les droits de l'homme, (ii) Revoir le modèle de développement du Maroc afin d'améliorer sa viabilité économique et environnementale et sa

stabilité sociale, et (iii) Renforcer les mesures d'adaptation au changement climatique et la transition vers les sources d'énergie renouvelables.

11. Le Programme de pays est une feuille de route multi-acteurs, son implémentation a mobilisé plusieurs partenaires: (i) Partenaires nationaux (départements ministériels, établissements et entreprises publics et collectivités territoriales), (ii) Agences onusiennes (ONU Femmes, UNICEF, FNUAP, OMS, FAO...), (iii) Bailleurs de fonds (Allemagne, Coopération catalane, Italie, Japon, Kuwait, Norvège, Qatar, Suède,...), (iv) Organismes syndicaux, (v) Secteur privé dont la CGEM, (vi) Bénéficiaires (Institutions, OSC, coopératives communauté locale, PSH, jeunes lycéens, etc...).

Les partenaires nationaux ont été souvent impliqués directement dans la réalisation des activités des interventions du Programme de pays. Ils participent aussi au niveau des organes de gouvernance. Dans certains projets, les partenaires nationaux mis à la disposition des interventions leur personnel à temps partiel. Le degré et la nature de participation sont précisés au niveau des documents de projets.

12. Parmi les 6 effets du PNUAD, le Bureau du PNUD au Maroc s'est engagé à contribuer à la réalisation de 3 effets (soit 50 %) et 13 Produits :

→ **Effet 1 :** Les institutions et la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée et rendent opérationnels les principes de gouvernance démocratique, énoncés dans la Constitution et les conventions internationales. **(Gouvernance démocratique et régionalisation avancée)**

- P 1.1 : Les institutions nationales et de la société civile ont amélioré leurs capacités et leurs outils pour faire rapport concernant l'examen périodique universel et autres obligations au titre du traité ;
- P 1.2 : Capacité améliorée du Ministère de l'administration publique de mettre en œuvre la stratégie de lutte contre la corruption ;
- P 1.3 : Capacités nationales améliorées en matière de planification intégrée au niveau national et infranational, pour intégrer et accélérer la réalisation des objectifs de développement durable ;
- P 1.4 : Systèmes d'informations multisectorielles ventilées en place permettant une prise de décisions plus éclairée ;
- P 1.5 : Institutions nationales appuyées dans l'élaboration de politiques et de plans d'action nationaux traitant de questions concernant la réforme du système pénitentiaire et les personnes handicapées.

→ **Effet 2 :** les politiques publiques et stratégies nationales en matière de développement industriel, environnement et aménagement du territoire intègrent les principes d'une croissance économique et d'un développement inclusif et durable **(Développement inclusif durable)**

- P 2.1 : Capacités nationales améliorées en matière de planification intégrée aux niveaux sectoriels afin d'intégrer les principes de développement durable ;
- P 2.2 : Capacités institutionnelles renforcées pour atténuer et réduire les vulnérabilités face aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles ;
- P 2.3 Gestion améliorée des ressources naturelles et des services écosystémiques ;
- P 2.4 Mesures liées à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables mises en place.

→ **Effet 3** (Correspond à l'effet 5 du PNUAD) : les politiques publiques et stratégies nationales et régionales assurent la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre **(Inclusion économique, réduction des inégalités et des vulnérabilités).**

- P 3.1 Les conseils régionaux / agences régionales d'exécution de projets (AREP) ont reçu un appui pour élaborer des plans/programmes régionaux intégrés à l'aide d'un processus consultatif avec les OSC et les jeunes, correspondant aux droits/vulnérabilités et aux engagements des objectifs de développement durable ;
- P 3.2 Capacité renforcée des administrations locales pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies de réduction des risques de catastrophe ;

- P 3.3 Possibilités de créer des revenus en faveur des populations vulnérables dans les régions reculées ;
- P 3.4 Accès amélioré aux services de base et à l'infrastructure sociale en faveur des populations vulnérables des régions reculées.

Pour participer à la concrétisation de ces effets et produits, le Bureau du PNUD a développé 39 interventions (projets et programmes) multisectorielles, multi-acteurs et multi-niveaux. (Voir annexe n° 3).

13. Le ciblage géographique du Programme de pays a visé les populations qui vivent dans les zones rurales, montagneuses et oasiennes et les provinces dont les taux de vulnérabilités sont élevés (>15 %). Pour les zones urbaines, le programme a visé les communes dont l'accès au logement est limité. Il a ciblé aussi les jeunes sans emploi et les personnes en situation de handicap.
14. Le Programme de pays a visé à la fois les institutions au niveau central/national, et les autorités et communautés au niveau territorial. Trois régions ont été identifiées comme prioritaires pour la mise en œuvre des programmes intégrés de développement local. Il s'agit des régions de Draa - Tafilalet, Guelmim Oued – Noun et l'Oriental. Le choix de ces régions a été fait pour garantir une continuité des actions menées précédemment par le PNUD.

Une attention particulière a été accordée par le Programme de pays aux catégories de population particulièrement vulnérable notamment les personnes en situation de Handicap, les détenus ayant un accès limité aux services sociaux de base et aux ressources économiques.

### c) Contexte national : Défis majeurs et opportunités

15. La mise en œuvre du Programme de pays s'est déroulée dans un contexte national marqué par de nombreux défis et opportunités (politiques, économiques, sociaux et environnementaux...) qui ont influencé, positivement ou négativement, les progrès relatifs à la réalisation des produits et effets du Programme de pays. Cette partie du rapport aborde succinctement ces défis et opportunités.

#### *i. Au niveau politique et institutionnel*

16. **Nouvelle constitution de 2011** : Elle a mis en branle un vaste éventail de réformes visant à promouvoir la diversité culturelle, linguistique et ethnique. Cette réforme constitutionnelle a été effectuée suite aux mouvements sociaux et aux revendications populaires du printemps arabe de 2011. Cette nouvelle constitution a reconnu la primauté des traités internationaux sur la législation nationale, a renforcé les droits civils, a mis en œuvre la séparation des pouvoirs et a reconnu l'égalité des sexes en consacrant la parité. Elle a aussi confirmé la volonté du Maroc d'accélérer le processus de la décentralisation et de la déconcentration.
17. **Nouveau modèle de développement** : La nomination par sa Majesté le Roi Mohamed VI, en décembre 2019, de la Commission spéciale sur le modèle de développement. Cette commission a remis, en mai 2021, son rapport sur le nouveau modèle de développement à sa Majesté. Ce dernier a identifié quatre principaux axes de transformation pour le Maroc de 2035. Il s'agit de : (i) Diversifier l'économie, (ii) Renforcer le capital humain, (iii) Inclure tout le monde et (iv) Place aux territoires.
18. **Nouveau gouvernement suite aux élections législatives de 2021** : Suite aux résultats des élections législatives du 08/09/2021, sa Majesté le Roi Mohamed VI a nommé, le 07/10/2021, un nouveau gouvernement composé uniquement de trois premiers partis aux élections. Dans son programme, ce gouvernement a fixé trois priorités qui devraient guider son action gouvernementale 2021-2026 : (i) **Édifice d'un nouvel état social**, protecteur et garant des équilibres sociaux économiques notamment à travers la généralisation de la couverture sociale, la mise en place d'un mécanisme de soutien des familles en situation de précarité, la réforme du système d'aide sociale à travers la mise en place du registre social unifié qui permet un ciblage efficace des bénéficiaires, etc., (ii) **Accompagnement de la transformation de l'économie nationale** à travers la réalisation de cinq priorités en termes de politique économique à savoir la relance immédiate de l'économie nationale, le soutien public au tissu entrepreneurial et aux projets prometteurs, la poursuite des réformes structurelles de l'économie nationale, la mise en

place de politiques sectorielles ambitieuses et la promotion de l'inclusion économique des femmes, et (iii) **Une gouvernance au service du citoyen et une administration efficace** : le gouvernement prévoit d'accélérer la réforme de l'administration dans une optique décentralisatrice, tout en activant la régionalisation avancée.

Pour rappel l'ancien programme gouvernemental de 2016-2021 a touché 5 axes : (i) La démocratie, l'état de droit et la régionalisation avancée, (ii) La probité, la réforme de l'administration et la bonne gouvernance, (iii) Faire évoluer le modèle économique, créer des emplois et le développement durable, (iv) Le développement humain, la cohésion sociale et territoriale, et (v) Le rayonnement international du Maroc.

19. **Chantier de la régionalisation avancée** : L'adoption de la régionalisation avancée par le Maroc, qui est un choix national irréversible, fait du territoire un espace de promotion du développement local par excellence. C'est ainsi que les régions et les autres collectivités territoriales sont devenues de véritables acteurs locaux qui doivent dorénavant jouer le rôle du premier plan dans la réponse aux besoins accrus de la population locale au développement.

Dans ce cadre, l'année 2020 a été considéré comme l'année du démarrage réel de la régionalisation avancée. Les premiers contrats programmes état-régions ont été signés. Aussi, toutes les régions ont validé leurs plans de développement régional (PDR). Des schémas régionaux de l'aménagement de territorial (SRAT) sont aussi lancés. Un cadre législatif et réglementaire a été aussi adopté.

Des nouveaux bureaux gestionnaires des conseils territoriaux ont été aussi élus suite aux élections communales et régionales du 08/09/2021.

20. **Administration publique moins efficace** : L'administration marocaine est très critiquée, elle n'arrive pas à répondre aux différentes attentes des citoyens. Plusieurs discours de sa Majesté le Roi ont attiré l'attention du gouvernement aux défis de dysfonctionnements et d'irrégularités de cette administration.
21. **Société civile en pleine dynamique** : La société civile marocaine connaît depuis les années 90 un développement significatif avec la création de plusieurs dizaines de milliers d'associations. En vertu de l'article 12 de la nouvelle constitution marocaine, les OSC contribuent, dans le cadre de la démocratie participative, à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des décisions et des projets des institutions élues et des pouvoirs publics. Les OSC rencontrent plusieurs difficultés et défis notamment le financement de ses activités, le renforcement de capacités, insuffisances en matière de la gouvernance, etc...
22. **Retour à la famille africaine** : Le Maroc a rejoint l'Union Africaine en 2017, il est également signataire de la zone continentale de libre-échange à l'échelle de l'Afrique. Il dispose d'une stratégie visant à approfondir l'intégration régionale en tant que pionnier des investissements dans les services en Afrique subsaharienne. Ainsi, la coopération Sud-Sud est un pilier majeur de sa politique étrangère, en particulier avec les autres pays africains.

## **ii. Au niveau socio-économique**

23. **Economie marocaine insuffisamment créatrice d'emplois** : Eu égard à son potentiel et aux besoins de la population, l'économie marocaine reste sur un palier de croissance faible qui n'a pas permis d'engager jusque-là une forte dynamique de création de richesses. Le Produit Intérieur Brut (PIB) est resté stable durant les dernières années. Il est impacté négativement par la crise sanitaire en de Covid-19. Malgré les réformes structurelles engagées ces dernières années, l'économie marocaine reste encore insuffisamment créatrice d'emplois.
24. **Pauvreté en baisse** : Au niveau national, l'incidence de la pauvreté absolue a baissé de 4,8% en 2013 à 1,7% en 2019. Par milieu de résidence, elle a respectivement baissé de 9,5% à 3,9% en milieu rural et de 1,6% à 0,5% en milieu urbain. Parallèlement au recul de la pauvreté absolue, la vulnérabilité économique a également connu une baisse notable. C'est ainsi que la part des personnes économiquement vulnérables est passée de 12,5% en 2014 à 7,3% en 2019 au niveau national, respectivement de 7,9% à 4,6% en milieu urbain et de 17,4% à 11,9% en milieu rural (Source HCP).

En 2019, la part des personnes à faible revenu est de 12,7% à l'échelle nationale, 6,8% en milieu urbain et 22,9% en milieu rural. Au total, 4,5 millions de personnes sont pauvres à titre de pauvreté relative, dont les deux tiers (66,4%) résident en milieu rural (Source HCP).

25. **Protection sociale à généraliser** : Le Maroc a lancé officiellement en avril 2021 un chantier de généralisation de la protection sociale. Ce chantier Royal constitue un défi majeur pour le pays dans les prochaines années. Il vise les résultats suivants : (i) La généralisation de l'Assurance maladie obligatoire, (ii) La généralisation des allocations familiales, (iii) L'élargissement de la base des adhérents aux régimes de retraite, (iv) La généralisation de l'indemnité pour perte d'emploi.

### *iii. Au niveau du développement durable*

26. **Développement Humain au-dessous des attentes** : Malgré les efforts déployés, le Maroc reste confronté à des problèmes de développement humain, comme le reflète son classement au 121<sup>ème</sup> rang sur 189 pays sur l'index de développement humain du PNUD (IDH 2021). En effet, les principaux indicateurs de développement humain du pays sont : (i) Le nombre de décès pour 100.000 naissances est de l'ordre de 70 ; (ii) Le pourcentage de la population de moins de 25 ans ayant atteint le niveau éducatif secondaire est de 29,1% pour les hommes et 36% pour les femmes ; (iii) L'espérance de vie se situe à 76,7 ans (77,9 ans pour les femmes contre 75,4 ans pour les hommes) ; (iv) Le nombre d'années de scolarisation est estimé à 13,3 années pour les jeunes filles et de 14,1 pour les garçons ; (v) Le nombre moyen d'années de scolarité est de 5,6 ans, etc.
27. **Initiative nationale de développement humain (INDH)** : Elle a été lancée le 18 mai 2005 par le Roi du Maroc. Il s'agit d'un projet marocain d'envergure nationale visant à élever le niveau de développement humain de la société. La troisième phase lancée en juillet 2018 recentre ses programmes sur le développement du capital humain, la promotion de la condition des générations montantes, l'appui aux catégories en situation difficile, et lancement d'une nouvelle génération d'initiatives génératrices de revenus et d'emplois.
28. **Fort engagement du Maroc dans la réalisation des OMD et des ODD** : Le Maroc a fait des progrès louables sur la voie de la réalisation des OMD. Il a atteint plus de 90 % des cibles des OMD en 2015 (Source : HCP).

En matière des ODD, l'examen de l'état d'avancement permet de distinguer trois faits saillants : (i) Des cibles sont déjà atteintes 10 ans avant leurs échéances, à savoir, l'éradication de la faim, la réduction de la mortalité maternelle et infantile, la généralisation de la scolarisation primaire, etc. (ii) Des cibles peuvent être atteintes avant 2030, c'est notamment le cas de la lutte contre la pauvreté, la généralisation de la scolarisation dans tous les cycles scolaires, etc... (iii) Des cibles qui présentent des défis majeurs dont le Maroc est conscient et œuvre pour les relever à l'horizon 2030. Il s'agit, en particulier, de la réduction des inégalités sociales, territoriales et de genre, la préservation de la biodiversité, etc.

29. **Au niveau de l'environnement et du développement durable** : Malgré les efforts déployés, la dégradation de l'environnement coûte annuellement au Maroc 3,52% de son PIB (Source : Département de l'environnement). Le pays est confronté à plusieurs défis environnementaux comprenant une forte diminution des ressources en eau, l'assainissement liquide, la diminution de sa surface forestière, la dégradation des écosystèmes naturels et des sols, la pollution etc....

### *iv. Au niveau de l'égalité et l'équité*

30. **La prise en compte de l'égalité de sexe** : En matière de réduction des inégalités de genre, le Maroc a fait des progrès normatifs importants, en consacrant l'égalité hommes/femmes et la parité comme principes constitutionnels. Cependant, les engagements internationaux du Maroc et les changements normatifs adoptés ont juste commencé à se traduire pleinement dans la réalité sociale et les politiques publiques.
31. **Les jeunes constituent un défi majeur pour le pays** : En 2019, environ 1,7 million de jeunes âgés de 15 à 24 ans sont des NEET<sup>3</sup>. Ce chiffre atteint même 2,7 millions si on y inclut les personnes âgées de 29 ans. Cette catégorie de population constitue un défi en termes d'investissement

<sup>3</sup> Not in Education, Employment or Training (ni en éducation, ni en emploi ou formation)

public dans l'éducation, la formation, la santé, la culture et l'emploi visant à leur offrir les meilleures conditions d'autonomisation et de réalisation de soi.

Cette question constitue aussi une opportunité pour le pays surtout avec la baisse du taux de fécondité, la diminution du taux de dépendance et l'augmentation de la proportion des personnes en âge de travailler.

32. **Protection des droits des personnes en situation de handicap :** Malgré l'adoption par le Maroc de la Convention relative aux droits des personnes handicapées et le Protocole facultatif s'y rapportant (avril 2009), les études les plus récentes sur le handicap au Maroc ont souligné la nécessité de clarifier le cadre conceptuel sur lequel s'appuie l'analyse des besoins des personnes en situation de handicap ainsi que l'action des pouvoirs publics en la matière.
33. **Maroc terre de migration :** Selon une enquête menée, en 2013, par l'Association marocaine d'Etudes et de Recherches sur la Migration, 42 % des marocains nourrissent le désir de vivre à l'étranger avec une intention d'émigrer plus forte chez les jeunes. Ces jeunes tentent régulièrement de rejoindre l'Europe illégalement.

Alors que le Maroc a été longtemps une terre d'émigration, les flux migratoires de ces vingt dernières années ont en fait de plus en plus une terre de transit et d'accueil de migrants provenant notamment d'Afrique subsaharienne et des pays arabes. Pour accompagner cette évolution, le Maroc a adopté en 2013, la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA), qui a été déclinée en 11 programmes d'action.

## IV. Etendue et objectifs de l'évaluation

### a) Présentation de la mission

34. En conformité avec les règles du PNUD, le BP et le Gouvernement du Maroc ont convenu de réaliser une évaluation finale, indépendante, crédible et impartiale, du Programme de pays du PNUD pour la période 2017-2021. Cette évaluation se justifie principalement par la nécessité de rendre compte de manière transparente des résultats atteints par la mise en œuvre du Programme de pays et de dégager des recommandations pour l'élaboration et la mise en œuvre du prochain programme pour la période 2022-2026.

Les informations obtenues grâce à l'évaluation permettront d'alimenter la réflexion interne et avec les partenaires sur le nouveau cadre de coopération des nations unies pour le développement durable (CCDD) qui sera élaboré en 2021 et de bien cerner les avantages comparatifs stratégiques du PNUD, la valeur ajoutée que l'organisation apporte au Maroc et en tant que membre de l'équipe de pays du SNU, et les stratégies de partenariat qui devraient être poursuivies.

Elle enrichira aussi la réflexion sur les priorités stratégiques et les contributions concrètes que le PNUD s'engage à apporter au développement du Maroc dans le cadre du nouveau CPD qui sera élaboré en 2021.

Les enseignements tirés de l'évaluation permettront enfin de renforcer les programmes et projets en tant que réponse aux enjeux du pays.

35. Un comité de pilotage de la mission a été mis en place. Il est présidé par le Représentant résidant du PNUD au Maroc et composé des représentants du PNUD (Siège et Bureau de Maroc), du MAEC ainsi que des représentants des institutions nationales de recherche (ONDH et Université Moulay Ismail – Meknès). Un travail participatif rigoureux a été mené afin d'aboutir à l'élaboration de ce rapport d'évaluation.

### b) Portée de l'évaluation

36. Conformément aux TDR (voir annexe n° 1), au cadre de suivi et d'évaluation du PNUD et à travers une analyse explicative, cette évaluation a porté sur :
- Les réalisations du Programme de pays et ses contributions effectives à l'atteinte des effets du PNUAD ;

- Les processus de conception, de mise en œuvre et de suivi des interventions, tout en tenant compte de l'influence que peuvent avoir les contextes socio-économique, sanitaire et politique du pays ;
- L'état de réalisation des produits et des résultats escomptés, tels que définis dans le PNUAD et le CPD ;
- Les difficultés et les problèmes liés à la non-atteinte de certains résultats ;
- Les leçons apprises, en mettant en évidence les forces et les faiblesses lors de la mise en œuvre du Programme de pays et en situant les responsabilités, tant au niveau de la partie nationale qu'au niveau du bureau du PNUD.

37. Les questions pertinentes de suivi & évaluation, de gestion axée sur les résultats, de pérennisation, ainsi que le partenariat et la mobilisation des ressources pour le développement sont également traitées par l'évaluation. Cette évaluation a abordé aussi les aspects transversaux tels que le renforcement des capacités, le genre et les droits de l'homme. Une attention particulière a été accordée à l'analyse des conséquences de la pandémie de COVID-19 sur la mise en œuvre du Programme de pays.

38. En résumé, et conformément aux TDRs, cette évaluation a touché les périmètres suivants :



Figure 1 : les périmètres de la mission

Cette mission couvre la période 2017-2020 : toutes les interventions du Programme de pays ont été concernées.

39. A noter qu'une évaluation finale indépendante du PNUAD pour le royaume du Maroc de 2017-2021 est en cours de réalisation parallèlement à cette mission par une équipe d'évaluateurs engagée par le BCR du SNU.

## V. Approche et méthodologie d'évaluation

### a) Méthodologie de l'évaluation

40. L'évaluation a été effectuée en conformité aux normes et standards de l'UNEG, à ses directives éthiques relatives à l'évaluation, à son code de conduite et aux directives applicables aux évaluations au sein du SNU.

Dans le but de répondre aux questions évaluatives indiquées dans les termes de référence (TDRs), la méthodologie utilisée a été basée sur des méthodes quantitatives et qualitatives (méthode mixte) avec une triangulation des données. La méthodologie s'est appuyée sur la théorie du changement, qui a été reconstruit par l'équipe de l'évaluation, qui explique comment les activités sont censées produire un ensemble de résultats qui contribuent à la réalisation des impacts finaux prévus par les interventions. Une matrice d'évaluation détaillée a été élaborée (voir annexe n° 5).

La démarche d'analyse des questions transversales notamment le genre a été abordée de la même manière que les autres critères et sur la base de la matrice d'évaluation.

41. La méthodologie de l'évaluation adoptée a été décrite dans le premier livrable de la mission (rapport initial). Elle a été approuvée par le comité de pilotage de la mission.

En se basant sur une approche participative, la méthodologie a permis de mobiliser les différentes parties prenantes de la mise en œuvre du Programme de pays notamment les départements ministériels, les établissements et les entreprises publiques, les agences des NU, les bailleurs de fonds, les collectivités territoriales, les OSC et les bénéficiaires. Elle a pris également en compte les principes programmatiques des NU ou thématiques transversales notamment les considérations relatives à l'égalité des sexes et aux droits de l'homme.

### b) Déroulement

42. Le schéma suivant présente les différentes étapes, activités et livrables de la mission :

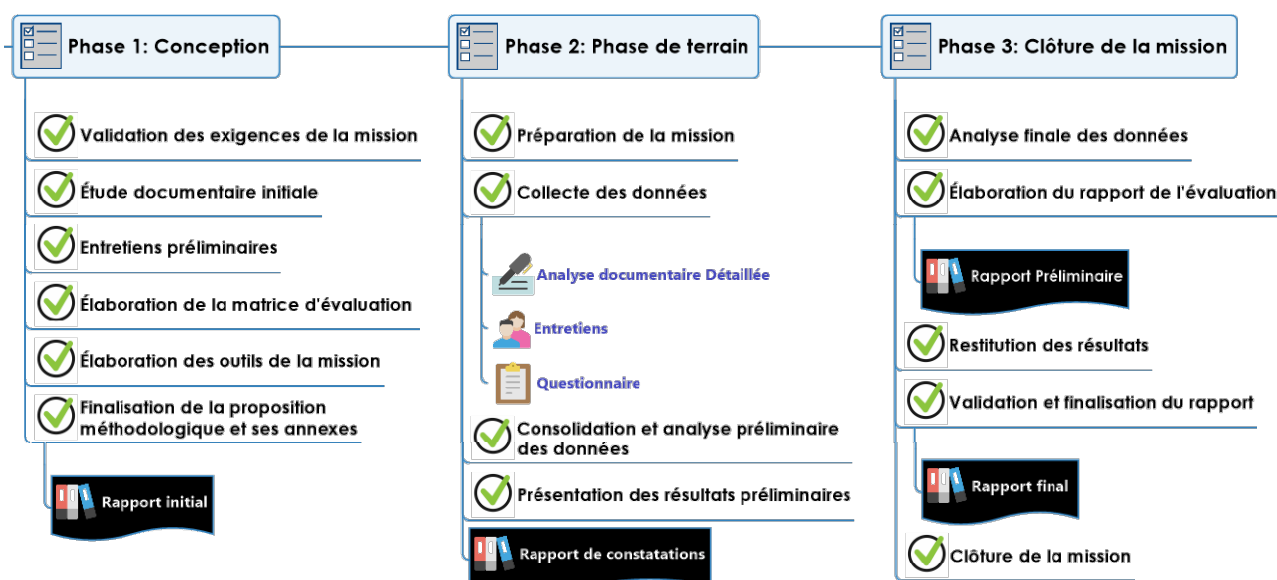


Figure 2 : Phase de déroulement de la mission

43. Afin de respecter les mesures prises par l'État marocain pour lutter contre la pandémie de COVID-19, et en commun accord avec le bureau du PNUD, la règle générale adoptée est d'organiser des rencontres (entretiens individuels et focus group) à distance avec le recours à des outils comme Zoom, MS Teams ou téléphone.



### **i. La revue documentaire**

44. La revue documentaire a permis de collecter des informations utiles relatives au Programme de pays, au PNUAD et aux 39 interventions (projets et programmes) mises en œuvre. Pour chaque intervention, les documents suivants ont été mis à la disposition de l'équipe d'évaluateurs : Document de projet, Revues annuelles et mi-annuelles, PTA et Rapport d'évaluation s'il existe. Plus de 200 documents ont été consultés par la mission d'évaluation (Voir annexe n° 18).

### **ii. Les réunions du COPIL et avec l'équipe du Bureau**

45. Plusieurs réunions<sup>4</sup> de validation et de suivi ont été organisées avec l'équipe du bureau du PNUD et du comité de pilotage de la mission.

### **iii. Les entretiens individuels semi-directifs**

46. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des acteurs impliqués dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi du Programme de pays. Des guides d'entretiens ont été élaborés dans ce cadre (voir annexe n° 6). Au total, 50 entretiens individuels ont eu lieu avec les informateurs clés déclinés en détail au niveau de l'annexe n° 19.

### **iv. Les focus group**

47. Les focus groups ont été réalisés auprès des populations et communautés bénéficiaires des interventions du PNUD (élèves, animateurs des clubs, directeurs des lycées et coordonnateurs locaux). Au total, 4 focus group ont été organisés avec la participation de 25 personnes (Voir annexe n° 19).

### **v. Les questionnaires**

48. Un sondage par questionnaire auprès des coordonnateurs nationaux, directeurs nationaux et points focaux des projets et programmes a été aussi réalisé. Au total 16 sur 42 ont participé à ce sondage en ligne, soit un taux de réponse de 38 % (Voir les principaux résultats en annexe n° 17).

### **vi. Les missions de terrains et observations**

49. Une visite de terrain à la région de Guelmim-Oued Noun a été organisée. Cette visite a permis d'organiser en présentiel des entretiens individuels et des focus group.

La mission d'évaluation a aussi eu recours aux vidéos et aux photos disponibles des différentes interventions.

## **c) Stratégie d'échantillonnage**

50. Étant donné l'ampleur du Programme de Pays, l'équipe d'évaluateurs a établi une stratégie d'échantillonnage simple lors de la phase de démarrage. Dans ce cadre, l'équipe d'évaluateurs a préconisé une méthodologie d'échantillonnage non-probabiliste et par choix raisonné. Cette méthodologie a favorisé la prise en compte des attentes exprimées par les personnes consultées lors de la phase de démarrage et a permis de sélectionner les axes et les interventions à prioriser pour la phase de collecte de données. Cette stratégie, validée par le COPIL, a permis d'étudier en détail 8 projets et programmes, soit 21 % du portefeuille total du CPD (voir annexe n° 4).

## **d) Analyse des données**

51. L'analyse des données s'est faite par le biais de techniques qualitatives (descriptive, analyse de contenu et comparative) et quantitatives (statistiques descriptives). L'équipe d'évaluateurs a mis en pratique une approche de triangulation, il s'agit de :

- Croisement des données émanant des différentes méthodes de collecte de données : revue documentaire, entretiens individuels, discussions de groupe, sondage par questionnaire, etc.

---

<sup>4</sup> Il s'agit des réunions du : 26/01/2021, 18/03/2021, 27/06/2021, 04/07/2021 et 14/10/2021. Une présentation des résultats préliminaires a été faite par l'équipe d'évaluateurs en présentiel lors de la retraite bureau PNUD tenue le 10/06/2021

- Croisement des données obtenues de différentes sources : PNUD, agences du SNU, partenaires territoriaux, nationaux de mise en œuvre, bailleurs de fonds, communautés, partenaires des Nations Unies...
  - Croisement des différents types de données obtenues : qualitatives et quantitatives.
52. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées « plus récurrentes », mais aussi pour mettre en exergue d'autres idées/nuances par rapport à une même question.

Les principaux résultats de collecte de données sont en annexes n° 11 et 12.

53. Conformément aux TDRs, une échelle de notation a été utilisée pour une appréciation de la performance globale du Programme de pays au niveau des critères d'évaluation, à savoir, la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, les aspects transversaux et la gouvernance. Quatre niveaux d'appréciation ont été adoptés : (i) Pas satisfaisant, (ii) Assez satisfaisant, (iii) Satisfaisant et (iv) Très satisfaisant.

### **e) Limitations de l'évaluation**

54. Le déroulement de la mission a été limité par un certain nombre de facteurs que l'équipe d'évaluateurs a essayé de les gérer au mieux. Il s'agit de :
- **La principale difficulté reste la déclaration de l'état d'urgence sanitaire par le Maroc pour lutter contre la pandémie de Covid-19** : ce qui a amené l'équipe d'évaluateurs à s'adapter pendant la phase de collecte de données et d'organiser la majorité des rencontres à distance en faisant recours à des outils numériques (Zoom, WhatsApp, etc.).
  - **La contrainte de temps** : la durée initiale réservée à la mission a été insuffisante, elle est de l'ordre de 39 jours pour évaluer un Programme de pays avec 39 interventions (projets et programmes). Pour pallier cette limite, les évaluateurs se sont portés volontaires en allongeant la durée de la mission notamment la phase de collecte de données, sans budget supplémentaire.
  - **Le Programme de pays est multisectoriel regroupant plusieurs projets et programmes ainsi que des produits et sous-produits** : la difficulté de cette mission réside principalement dans la construction causale complexe de ses interventions. Cette complexité se traduit aussi par l'absence d'une TdC explicite fiable et solide. La mission a reconstruit une TdC afin de l'utiliser pour comprendre la construction logique du Programme de pays (voir annexe n°7).
  - **La disponibilité des informateurs clés** : initialement, la période réservée à la collecte de données devrait se terminer le 08/04/2021. Cependant, les entretiens n'ont commencé qu'à partir du jeudi 8 avril 2021 et le dernier entretien a été organisé le 12 juin 2021.
  - **Faible participation au sondage par le questionnaire** : même si le sondage par le questionnaire a visé le personnel du programme (coordonnateurs nationaux, directeurs nationaux et points focaux), le taux de réponse reste faible, il est de l'ordre de 38 %. L'objectif initial est de faire participer tout le personnel impliqué dans le management des projets et programmes du CPD.
  - **La détermination du degré de la contribution du Programme de pays dans l'atteinte des résultats du PNUAD est très difficile et compliquée** : en plus du PNUD, 18 autres agences onusiennes sont aussi impliquées dans la réalisation du PNUAD. Il est donc très difficile d'apprécier le degré de contribution du PNUD dans l'atteinte du PNUAD. La mission a mis l'accent sur le degré de respect du PNUD de ses engagements dans le PNUAD.

## VI. Constatations

55. Dans le but de dresser des réponses aux questions évaluatives, l'architecture du CPD, ses effets, sa Théorie du Changement (ToC) et sa matrice des résultats, ont été analysés (voir les annexes n° 7 et n° 10). Les principaux constats de cette analyse se résument comme suit :
- Le Programme de pays est un programme multisectoriel, multi-acteurs et multiniveaux.
  - Le nombre des produits du CPD est relativement élevé (13 produits au total sont visés).
  - L'articulation entre les projets/programmes et les produits du CPD est fortement perçue. Ce constat est justifié par le fait que le Programme de pays a répondu à des besoins précis et divergents exprimés par les différents partenaires institutionnels du PNUD.
  - Une articulation moyenne entre les produits, les effets et les indicateurs du CPD.
  - La corrélation entre les produits du CPD et ceux du PNUAD est moyennement positive. Le PNUD a développé ses propres produits, qui sont différents de ceux du PNUAD.
  - Vu les divergences entre les projets/programmes, les produits, les effets du CPD et les produits du PNUAD, la reconstruction d'une seule ToC pour le CPD est très difficile. L'équipe d'évaluateurs a développé trois TdC simplifiées (une théorie par effet).
56. L'analyse des documents des projets/programmes du Programme de pays montre que la majorité des documents de projets sont assez développés, détaillés et explicites notamment les projets GEF.
57. La stratégie adoptée pour la mise en œuvre du Programme de pays est adaptée à l'approche de la programmation du PNUAD. En effet, le PNUD a développé son Programme de pays avec 39 interventions mises en œuvre en partenariat avec des parties prenantes marocaines. Ces interventions sont réparties sur l'ensemble du territoire marocain et ciblant des populations très diversifiées.

### A. Evaluation de la performance

#### a) Pertinence

##### i. Alignement du Programme de pays

58. Conformément à sa mission<sup>5</sup> et en faisant recours à ses avantages comparatifs, le PNUD s'est engagé à accompagner le Maroc dans le déploiement de différentes stratégies et politiques publiques en matière du développement durable. Il s'agit de la régionalisation avancée, la SNDD, la CNEDD, le Plan climat national, le Plan national de lutte contre les changements climatiques, la Vision stratégique de la réforme 2015-2030 de l'éducation et de la formation, le PANLCD, le Plan Maroc Vert, le PIPSH, le PANDDH, etc.
59. Les interventions proposées dans le cadre du CPD du PNUD ont été définies en concertation avec les partenaires clés au niveau du pays et sur la base des priorités définies dans le cadre de l'UNDAF. C'est le cas pour toutes les interventions du Programme de pays, y compris les projets du Global Environment Facility (GEF). Pour ce dernier, des orientations (priorités) sont identifiées pour chaque cycle de programmation.
60. Les interventions du Programme de pays ont été identifiées et mises en œuvre en partenariat avec des partenaires nationaux ayant la légitimité institutionnelle (Départements ministériels,

---

<sup>5</sup> Selon le PS 2018-2021, la mission du PNUD est la suivante : «En application de son plan stratégique pour la période 2018-2021, en parfaite cohérence avec le programme de développement durable à l'horizon 2030, avec les principes d'universalité et d'égalité, ainsi qu'avec le principe consistant à ne laisser personne de côté, le PNUD compte aider les pays à instaurer un développement durable en éliminant la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, en accélérant les transformations structurelles aux fins du développement durable et en renforçant la résilience aux crises et aux chocs.»

établissements publics, ...). Par exemple, les projets de l'environnement ont été mis en œuvre avec l'implication du Département de l'environnement, etc...

61. Pour l'adéquation avec le plan stratégique du PNUD : Le PNUD a un mandat très large avec un champs d'intervention multisectoriel. En matière de l'alignement du CPD avec le plan stratégique (PS) du PNUD. La mission note que les effets du CPD s'alignent avec les résultats 1, 2, 4 et 7 du PS<sup>6</sup> de 2014-2017, et aussi avec les solutions 1, 2,4,5 et 6 du PS<sup>7</sup> de 2018-2021.
62. Pour l'adéquation avec les ODDs de l'agenda de 2030 : Les 39 interventions s'alignent directement avec 14 sur 17 ODDs. La répartition de ces interventions par ODD montre que 15 % s'alignent avec l'ODD-13 (lutte contre le changement climatique), 13 % avec l'ODD-16 (justice et paix), 12 % avec l'ODD-10 (réduction des inégalités) et 9 % avec l'ODD-1 (lutter contre la pauvreté).
63. Par rapport à l'adéquation avec le PNUAD 2017-2021, le CPD contribue à la réalisation de 3 effets sur 6 de ce plan d'action. La répartition des interventions montre que 38 % touchent l'effet 2 et 33% l'effet 1 et 24 % l'effet 5 du PNUAD.
64. En ce que concerne l'adéquation du CPD avec les besoins et les attentes des groupes cibles, y compris les plus vulnérables et marginalisés : malgré l'absence d'une mission d'identification des besoins des groupes cibles d'une manière directe, le CPD intègre parfaitement ces besoins à travers son alignement avec l'UNDAF, le processus de concertation avec les acteurs clés, la prise en compte des recommandations de l'évaluation du CPD précédent et la consultation des rapports et études officielles qui rapportent d'une manière claire les besoins et le degré de vulnérabilité des groupes cibles par les interventions du PNUD.

► *En résumé, les différentes interventions du CPD s'alignent avec les priorités nationales, les deux plans stratégiques du PNUD (2014-2017 et 2018-2021), le PNUAD 2017-2021 et les ODDs de l'agenda de 2030.*

## **ii. Pertinence du ciblage**

65. Avant de détailler cette partie, il est à noter que les critères de ciblage identifiés au niveau du CPD posent un certain nombre de contraintes notamment : (i) Difficulté de limiter les interventions du PNUD aux territoires sur la base de taux de vulnérabilité, ce qui peut limiter la capacité du PNUD à répondre favorablement aux requêtes de ses partenaires, (ii) La majorité des interventions du CPD visent l'accompagnement des secteurs et pas des catégories des populations, alors que les critères de ciblage du CPD ont été orientés population et territoires, (iii) Un décalage entre les effets prévus du CPD et ces critères de ciblage. Des catégories ciblées non concernées par des effets du CPD (municipalités dont l'accès au logement est limité, jeunes sans emploi, migrants etc.).
66. Suite à l'analyse des données collectées (revue documentaire et entretiens), la mission note les constats suivants :
  - Comme prévu dans le CPD, les régions de l'Oriental, Draa Tafilalet et Guelmim Oued Noun ont été touchées par des interventions du développement territorial (POS, Délío et Ksour et Kasbah).
  - Malgré les efforts déployés par le PNUD à travers l'organisation des réunions de concertation avec la province de Sidi Ifni et l'ANDZOA, la concrétisation comme prévu

---

<sup>6</sup> **Les résultats du PS 2014-2017** : **1.** La croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus, **2.** Il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique, **4.** Des progrès plus rapides sont réalisés dans le sens de la réduction des inégalités entre les sexes et de l'autonomisation des femmes, **7.** Les débats et les actions concernant le développement à tous les niveaux accordent la priorité à la lutte contre la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion, conformément aux principes fondateurs de l'organisation.

<sup>7</sup> **Les solutions proposées par le PS 2018 - 2021** : Solution type no 1 : maintenir les populations hors de la pauvreté - Solution type no 2 : mettre en place une gouvernance plus efficace, plus inclusive et plus responsable - Solution type no 4 : promouvoir des solutions fondées sur la nature pour préserver la planète. - Solution type no 5 : combler le déficit énergétique - Solution type no 6 : promouvoir l'égalité hommes-femmes, ainsi que l'autonomisation des femmes et des filles.

initialement d'un projet de développement durable et intégré de cette province n'a pas abouti.

- La prise en considération du critère de ciblage territorial des communes ayant un taux de vulnérabilité dépassant les 15 % par le Programme de pays n'a pas été constatée.
- Peu d'attention accordée par le Programme de pays aux zones urbaines (municipalités dont l'accès au logement est limité) et aux jeunes sans emploi.
- En partenariat avec l'OIM, le Bureau du PNUD a initié en 2020 un projet conjoint qui vise la promotion de l'accès à l'emploi pour les migrants, particulièrement les jeunes dans la ville de Tanger.
- L'initiation d'un nouveau programme sur la vie scolaire, non prévu initialement dans le Programme de pays, a opté pour une démarche très pertinente, en appuyant le niveau central et le niveau micro au niveau des établissements scolaires publics. Des centaines de clubs dont le but est la promotion de la tolérance et la prévention de la violence extrême sont mis en place dans le cadre de ce programme.

67. Exception faite pour les trois régions prioritaires pour la réalisation des trois programmes de développement local, le PNUD et ses partenaires ont favorisé le niveau central pour la réalisation des produits et effets du Programme de pays. La dimension territoriale, en particulier les questions liées à la régionalisation, n'a pas été traitée avec une attention particulière.

En effet, la répartition des 39 interventions du Programme de pays par le niveau territorial d'implémentation, montre que 77 % ont été déployées au niveau national/central, 13 % au niveau régional et 10% au niveau communal et provincial.

68. La répartition des projets et programmes par type de bénéficiaires directs, montre que le CPD a touché 59 % des institutions, 9 % la population locale directe <sup>8</sup>. Le reste est détaillé dans le graphique suivant :

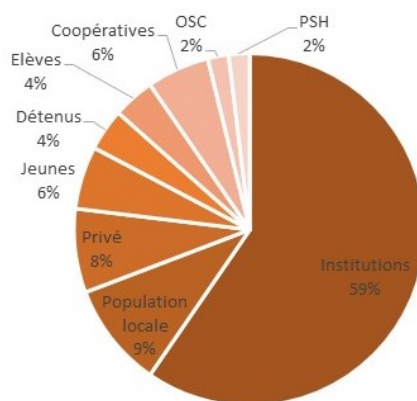


Figure 3 : Répartition des projets par catégories de principaux bénéficiaires

Il est à confirmer que les bénéficiaires finaux du Programme de pays seront les citoyens. En effet, les différentes interventions peuvent avoir à moyen et à long termes des effets et impacts sur le citoyen.

69. A noter que si on regarde l'importance du budget réservé aux trois (3) projets de développement territorial (POS, Ksour et Kasbah et Délío), la place de la population locale devient très significative au niveau du Programme de pays. À titre d'exemple, ces projets ont permis de toucher les bénéficiaires suivants :

- L'appui à 672 coopératives et 380 TPME avec la création de 6625 emplois et 871 AGR touchant 55.963 bénéficiaires dont 19.533 femmes à Guelmim ;
- La restauration de 16 Ksour et Kasbahs et 556 logements et l'approvisionnement en eau potable pour une population de 21.400 habitants et création des AGR pour plus

<sup>8</sup> Calcul fait sur la base des champs d'interventions et la population bénéficiaire des projets et programmes du CPD (voir annexe 3)

de 1500 personnes ;

- L'approvisionnement en eau potable pour 2150 foyers (10.750 bénéficiaires) à travers un système de pompage solaire ;
- Mise à la disposition de 1.600 élèves des moyens de transport (bus et vélos) dans les zones rurales (filles et garçons) pour lutter contre la déperdition scolaire ;
- 43.3757 habitants ont bénéficié de l'équipement des salles de réanimation des hôpitaux provinciaux et les laboratoires médicaux ;
- 5.540 personnes vulnérables ont été appuyées financièrement.

► *Dans l'ensemble, les critères de ciblage identifiés au CPD sont pris en compte, d'une manière acceptable, dans l'identification et la mise en œuvre des interventions du Programme.*

### **iii. Capacité d'adaptation du CPD**

---

70. Afin de s'adapter à l'évolution du contexte, le Programme de pays a été souple, flexible, évolutif et adaptatif. Plusieurs preuves confirment cette capacité d'adaptation notamment :

- La preuve la plus significative est la capacité d'adaptation à la pandémie Covid-19. Ce point sera traité dans la partie suivante de ce rapport.
- Identification des nouvelles interventions au cours du cycle de programme. La capacité d'adaptation du programme a permis, par exemple, le développement de nouveaux projets pertinents au contexte marocain non prévu initialement dans le CPD (Projet relatif à la prévention de l'extrémisme violent). Aussi, 14 projets et programmes sur 39 ont été initiés et développés après 2017 et 6 après 2019.
- Le processus de planification annuelle à travers l'outil PTA permet d'adapter et d'ajuster, en cas de besoin, les activités de chaque intervention du CPD en commun accord avec le partenaire principal.

71. A rappeler que les directives internes du Plan-cadre de coopération des nations unies pour le développement durable (2019) accordent une importance à la capacité d'adaptation pour répondre aux nouveaux besoins et aux imprévus.

► *Le Programme de pays a été correctement flexible pour répondre et s'adapter aux nouveaux défis et opportunités apparus pendant le cycle de programmation 2017 – 2021.*

### **iv. Gestion de la crise sanitaire de Covid-19**

---

72. Les mesures prises par le Maroc pour lutter contre la pandémie de Covid-19 ont impacté négativement la programmation des activités du Programme en 2020. Pour faire face à cette situation de crise, le bureau du PNUD a réagi rapidement et efficacement pour s'adapter à ces mesures et répondre aux besoins urgents des partenaires. Les activités en présentiel ont été remplacées par celles à distance. Des activités d'accompagnement des partenaires ont été aussi réalisées.

A titre d'exemple, les activités suivantes ont été réalisées dans ce cadre : Appui à la digitalisation de 40 bureaux d'ordre relevant des administrations publiques - Achat de près de 700 tablettes distribuées à des enfants défavorisés en zones rurales afin de leur permettre de poursuivre leur éducation à distance pendant la fermeture des écoles - Renforcement des capacités de 45 coopératives en matière de digitalisation - Acquisition des équipements biomédicaux au profit de quelques hôpitaux - Initiative AKID 2030, dont la pertinence a été relevée non seulement au Maroc mais aussi par le PNUD et le Secrétariat de l'ONU au niveau mondial - Mise en place d'une unité de fabrication de 10.000 masques/jour en milieu carcéral - Remise de plus de 5540 paniers alimentaires aux familles vulnérables - Réalisation d'une analyse de l'impact du confinement sur la qualité de l'air - Élaboration conjointement avec la Banque mondiale, la CEA et le Haut-Commissariat au Plan d'une note stratégique sur les répercussions sociales et économiques de la crise de Covid-19 au Maroc - Élaboration d'un référentiel 2022–2026 de sécurité sanitaire pour les établissements touristiques, etc.

73. A noter que le PNUD a contacté tous les partenaires afin de voir quelles étaient les ressources des projets existants qui pouvaient être réorientées pour contribuer aux efforts du Maroc en matière de lutte contre la pandémie de Covid-19. C'est dans ce cadre que la majorité des actions mentionnées ci-dessus ont été prises. En outre, le BP a pu mobiliser 700.000 USD de son siège pour la réponse immédiate à la crise de COVID-19 et pour le relèvement.
74. D'une manière générale, le PNUD a contribué efficacement au renforcement des capacités de résilience et de résistance de ses partenaires face au COVID-19 et aussi chez la population cible.
75. Vu le cas de l'urgence, la mission ne peut pas confirmer la pertinence de toutes ces actions. En effet, le Maroc a mis en place plusieurs initiatives de gestion de la crise de Covid-19 avec des moyens financiers importants. D'ailleurs, les dons alimentaires et les équipements des hôpitaux financés par le Programme de pays devraient être normalement financés par ces initiatives nationales. Cependant, la rapidité du PNUD à réagir en situation de crise en comparaison avec d'autres partenaires peut justifier le choix de financement de ce type d'activités, qui sont éligibles pour d'autres financements publics mis en place par le Maroc.
76. Dans le cadre de la capitalisation de l'expérience du BP pour la gestion de la crise sanitaire de COVID-19, le PNUD a développé plusieurs initiatives innovantes notamment la mise en place du programme Attadamoun pour faciliter l'accès au financement alternatif au profit des OSC, le renforcement de la viabilité des coopératives du Sud du Maroc dirigées par les femmes à travers le digital, la promotion de l'apprentissage à distance pour les élèves vivant en milieu défavorisé, l'inspiration des jeunes à poursuivre des formations et les opportunités d'emploi qui leurs correspondent et l'inclusion financière digitale afin de rendre le micro-business et les coopératives compétitifs.

► *En résumé, le bureau du PNUD a confirmé sa capacité d'adaptation, de reprogrammation et de mobilisation des financements pour intervenir efficacement face à une situation de crise. Le bureau du PNUD a pu s'adapter à la gestion de la crise sanitaire de COVID-19. Sa réaction a été rapide, efficace et innovante.*

■ **Comme conclusion générale du critère pertinence : la notation du critère de la pertinence est : très satisfaisante**

## **b) Cohérence**

### **i. Cohérence du processus de formulation et de conception du CPD**

77. L'analyse du CPD montre que la formulation des produits traduit des idées des projets et programmes prévus convertis en résultats attendus. Par exemple : le produit 1.5 "Institutions nationales appuyées dans l'élaboration de politiques et de plans d'action nationaux traitants des questions concernant la réforme du système pénitentiaire et les personnes handicapées" est traduit en deux programmes :

- Appui à la mise en œuvre de la stratégie de la DGAPR, en partenariat avec la DGAPR ;
- Appui à la politique publique intégrée relative à la promotion et à la protection des droits des personnes en situation de handicap, en partenariat avec le MSDSEF.

Cette remarque est valable pour tous les produits du CPD. En effet, chaque produit vise un ou plusieurs projets/programmes, et chaque projet mobilise au moins un partenaire institutionnel marocain.

78. Du point de vue forme, le CPD est constitué des 5 chapitres suivants : (i) Considérations générales traitant le contexte marocain économique, social, et environnemental, (ii) Priorités du programme et partenariats, (iii) Administration du programme et gestion des risques, (iv) Suivi et évaluation, (v) Cadre des résultats et d'allocation des ressources pour le Royaume du Maroc comme annexe.

Le CPD reste simple et peu détaillé, notamment en matière de l'analyse des changements et les résultats attendus. C'est un document qui n'intègre pas une ToC documentée et explicite. Il est à noter que la structure du CPD est prédéterminée ainsi que le nombre de pages par les directives internes du PNUD.



79. Le Programme de pays est composé d'une sommation de projets et programmes multisectoriels, multiniveaux et multi-acteurs. Ils ont touché plusieurs secteurs notamment : la gouvernance (8 interventions), les changements climatiques (8 interventions), le Développement durable (7 interventions), la prévention d'extrémisme violent (3 interventions), les ressources naturelles, les énergies renouvelables, les droits de l'Homme, la digitalisation, et le développement territorial (2 interventions par secteur), et le tourisme, le renforcement des capacités, la protection de l'environnement et le genre (une intervention par secteur).
80. Le processus d'élaboration du CPD a engagé plusieurs partenaires institutionnels, il s'agit des départements ministériels (MAEC, Intérieur, Agriculture, Education nationale, Transport, Environnement, Energie, Tourisme, Eaux et forêts, Développement social, Santé, etc...) et aussi des établissements et sociétés publics (ONDH, ADA, ANDZOA, Agence de Sud, AMEE, SNTL, etc...).

► *En résumé, la démarche d'élaboration du CPD ne permet pas d'avoir une intervention bien corrélée et complémentaire en interne. C'est un document qui regroupe des réponses à des besoins et attentes divergents. Cependant, ce processus ne dépend pas du BP du PNUD mais de la démarche générale adoptée et qui impose aux bureaux de pays de répondre aux besoins exprimés par le pays.*

## ii. Partenariats avec les parties prenantes

81. Le bureau du PNUD au Maroc est très dynamique dans le développement des partenariats au sein du SNU, avec les partenaires nationaux ainsi qu'avec les partenaires multilatéraux et bilatéraux. Son approche stratégique consiste à consolider les partenariats antérieurs et à développer de nouveaux partenariats. En effet, et selon les entretiens, la mission confirme que l'un des principaux éléments qui expliquent la réussite du PNUD dans la mobilisation des partenaires réside essentiellement dans la confiance développée entre l'équipe du BP et ses partenaires marocains.
82. D'après les données collectées, le PNUD est l'un des acteurs clés dans le cadre de la coopération multilatérale œuvrant au Maroc. Le portefeuille géré ainsi que le nombre des partenaires institutionnels mobilisés confirment aussi ce constat.
83. Les entretiens avec le personnel du PNUD et des partenaires marocains ont confirmé unanimement la bonne relation professionnelle et partenariale mises en place entre le personnel du PNUD et des partenaires nationaux impliqués directement dans la réalisation des interventions. Cette bonne relation de partenariat contribue positivement au développement de la confiance entre les partenaires.

► *En résumé les entretiens ont confirmé une grande satisfaction des partenaires nationaux à l'interaction du PNUD, à la qualité de la collaboration et sa fluidité. Un climat positif pour le travail est instauré d'une manière générale. L'équipe du bureau du PNUD a développé une relation de partenariat solide avec les parties marocaines partenaires dans la réalisation des interventions du Programme de pays.*

■ **Comme appréciation générale du critère, la notation proposée pour le critère de la cohérence est : satisfaisante.**

## c) Efficacité

84. Avant d'entamer l'analyse des produits et des effets du CPD, une analyse du cadre de résultats et d'allocation des ressources a été réalisée par l'équipe d'évaluateurs. Les résultats de cette analyse sont détaillés dans l'annexe n° 10.
85. Le CPD en tant qu'outil de planification stratégique, ne permet pas d'avoir un niveau de détail sur les activités à réaliser. Il est limité à décrire les produits et les effets attendus. La vérification de l'atteinte du degré de réalisation de ces résultats se fait à travers les indicateurs arrêtés et documentés au niveau du CPD. Ainsi l'équipe d'évaluation a basé son analyse de ce critère sur les indicateurs et les changements recherchés identifiés dans le CPD.



86. En ce qui concerne la contribution du PNUD à la réduction des inégalités et de l'exclusion des personnes vulnérables, la plupart des projets « institutionnels » n'ont pas été conçus pour y contribuer directement, mais leur contribution se manifesterait d'une manière indirecte.

### i. Résultats de l'effet 1

87. Le CPD se proposait d'appuyer la mise en œuvre de plusieurs stratégies et politiques publiques en matière de la régionalisation et de la gouvernance démocratique, en accordant la priorité au niveau national. Pour réaliser cet objectif, 14 projets et programmes ont été initiés par le PNUD.

88. A une année de la clôture du CPD, les résultats de l'effet 1 restent très satisfaisants en matière d'indicateur relatif au taux d'application des recommandations et observations des organes des NU chargés de la surveillance des traités et des rapporteurs spéciaux. Cet indicateur a dépassé la valeur cible une année avant la clôture du Programme de pays (107%).

L'indicateur relatif à la représentativité des femmes au niveau des conseils régionaux et le parlement reste difficile à affecter au Programme de pays, et qui sort du champ de contrôle du PNUD. En effet, le contexte marocain actuel n'est certainement pas propice à son amélioration. Ce sont les acteurs politiques marocains qui se mettent d'accord généralement sur des mesures réglementaires (quota) à adopter pour améliorer cette représentativité.

En ce qui concerne les indicateurs de réintégration financière des migrants et des détenues, ils sont loin d'être satisfaisants, une année avant la clôture. Il est aussi difficile d'assurer le suivi poste carcéral des détenus après leur libération. Aussi, et malgré les efforts déployés avec l'OIM, la mission d'évaluation n'a pas constaté le lancement d'une intervention spécifique aux migrants.

	Baseline	Réalizations				Cible	Taux de réalisation (2020) <sup>9</sup>
		2017	2018	2019	2020	2021	
Effet 1 : Les institutions et la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée et rendent opérationnels les principes de gouvernance démocratique, énoncés dans la Constitution et les conventions internationales.							
1.1.1 Taux d'application des recommandations et observations des organes des Nations Unies chargés de la surveillance des traités et des rapporteurs spéciaux (national).	65%	65%	65%	65%	75%	70%	107%
1.2.1 Indice de perception de la corruption du Maroc (national)	75%	0%	40%	43%	41%	55%	75%
1.3.1 Pourcentage de groupes ciblés financièrement réintégrés dans la société / Niveau de référence (détenues ciblées)	0%		10%	0%	0%	30%	0%
1.3.2 Pourcentage de groupes ciblés financièrement réintégrés dans la société / Niveau de référence (migrants ciblés)	0%		15%	0%	0%	20%	0%
1.3.3 Pourcentage de groupes ciblés financièrement réintégrés dans la société / Niveau de référence (PSH ciblées)	0%		10%	0%	30%	20%	150%
1.4.1 Pourcentage de femmes élues dans les institutions nationales (Parlement)	17%		21%	21%	21%	35%	60%
1.4.2 Pourcentage de femmes élues dans les institutions nationales (conseils régionaux)	37%		21.5%	38%	38%	50%	76%

Tableau 1 : Performance des indicateurs de l'effet 1

89. Les résultats atteints des 5 produits de l'effet 1 montre un bilan très satisfaisant. Dix (10) indicateurs sur douze (12) ont atteint au moins 100 % de la cible.

	Baseline	Réalizations				Cible	Taux de réalisation (2020)
		2017	2018	2019	2020	2021	
1.1.1.1 Système intégré de gestion des informations sur l'examen périodique universel et les organes conventionnels en place et opérationnels	Non		Oui	Oui	Oui	Oui	100%
1.1.2.1 Nombre de rapports obligatoires présentés (biannuels et périodiques tous les quatre ans)	2		4	4	4	4	100%
1.2.1.1 Nombre de propositions adoptées pour réduire les	0		3	3	4	3	133%

<sup>9</sup> Source : PNUD

risques de corruption dans certains secteurs						
1.2.2.1 Système de suivi et d'évaluation, collecte de données sur les indicateurs de lutte contre la corruption, établi et opérationnel (national)	Non	Non	Non	Oui	Oui	100%
1.3.1.1 Nombre de plans spatiaux élaborés faisant référence aux objectifs et indicateurs relatifs aux instruments des droits de l'homme (nationaux)	0	0	0	1	1	100%
1.3.1.2 Nombre de plans spatiaux nationaux/régionaux élaborés faisant référence aux objectifs et indicateurs relatifs aux instruments des droits de l'homme (régionaux)	0	0	0	1	3	33%
1.3.2.1 Nombre de provinces utilisant les systèmes établis du Centre de gestion du système d'information géographiques (GIS) pour planifier, suivre et établir des rap	0	0	0	4	4	100%
1.4.1.1 Nombre d'institutions ayant des mécanismes efficaces en place aux fins de la collecte et de la diffusion de données désagrégées par sexe et des statistiques ventilées par sexe, et de l'application d'analyses par sexe	2	2	2	8	10	80%
1.4.2.1 Mesure dans laquelle les données actualisées et ventilées sont utilisées par les institutions nationales pour suivre les progrès de la réalisation de leurs objectifs nationaux de développement conformes au Programme de développement durable (national)	1	2	3	3	3	100%
1.5.1.1 Plan d'action national pour les migrations disponible (national)	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	100%
1.5.2.1 Plan d'action pour la stratégie de réforme pénitentiaire sur la tolérance disponible (national)	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	100%
1.5.3.1 Politique nationale intégrée concernant les personnes handicapées disponible (national)	Non	Non	Oui	Oui	Oui	100%

Tableau 2 : Performance des indicateurs des produits de l'effet 1

90. Concrètement, les principales réalisations et résultats de l'effet 1 sont :

<u>Produit 1.1</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Maroc est doté d'un système d'information pour l'élaboration de son UPR ;</li> <li>- Appui à la mise en place d'un réseau des points focaux des départements gouvernementaux pour le suivi de la mise en œuvre du PANDDH ;</li> <li>- Initialisation d'une convention d'institutionnalisation de la territorialisation de la dimension droits de l'Homme.</li> </ul>
<u>Produit 1.2</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui par le Maroc au développement d'un dispositif opérationnel de l'accueil au niveau des divers services publics ;</li> <li>- L'appui à l'adoption d'une circulaire relative à la prise en charge des personnes à mobilité réduite ;</li> <li>- Appui à la digitalisation de 40 bureaux d'ordre ;</li> <li>- Appui au Département de la fonction publique dans l'identification des risques de corruption dans les secteurs de la douane, de la santé et des impôts ;</li> <li>- Appui au Département de la fonction publique dans le lancement du processus de conception d'un indice national de perception de la corruption ;</li> <li>- Appui à l'administration dans le renforcement de son arsenal juridique (simplification et dématérialisation des procédures, loi sur la déclaration de patrimoine, refonte de la Stratégie Nationale de lutte contre la corruption, loi sur le droit d'accès à l'information et projet de loi sur la charte de l'accueil).</li> </ul>
<u>Produit 1.3</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des capacités des cadres régionaux et centraux en matière de territorialisation des ODDs ;</li> <li>- Vulgarisation des lois organiques de la régionalisation par la production de 13 spots vidéos ludiques en dialecte ;</li> <li>- Dotation du Maroc d'un système d'information pour l'évaluation des politiques publiques.</li> </ul>
<u>Produit 1.4</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui aux systèmes d'information aux niveaux national et territorial (ONDH) ;</li> <li>- Appui à l'institutionnalisation du rôle du HCP en matière de suivi et de reporting des ODDs ;</li> <li>- Appui à l'élaboration du deuxième Rapport national volontaire ;</li> <li>- Appui, à travers le plaidoyer et une collaboration avec le MAE, à l'institutionnalisation du comité de suivi national par décret pour coordonner la gouvernance et la mise en œuvre des ODDs par le gouvernement ;</li> <li>- Appui à la réalisation d'un premier rapport sur l'état d'avancement des ODDs.</li> </ul>
<u>Produit 1.5</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à 6 prisons en équipements professionnels et sportifs pour les détenus ;</li> <li>- Mise en fonction et équipement de 12 centres de formation et de réinsertion ;</li> <li>- Formation de 100 responsables en matière de nouveau management public et 100 assistants sociaux en matière de management des projets sociaux au profit de la population carcérale ;</li> <li>- Élaboration du référentiel pénitentiaire marocain et labellisation des EPS ;</li> <li>- Développement des cours virtuels pour les PSH ;</li> <li>- Digitalisation du processus d'obtention des attestations du handicap ;</li> <li>- Lancement du processus de développement d'un système national d'évaluation de le handicap et</li> </ul>

- l'harmonisation du langage des signes ;
- Plan d'Action transversal relatif à la mise en œuvre du volet « Exemplarité de l'Etat » portant sur les achats publics durables, sur l'éco responsabilité, l'efficacité énergétique des bâtiments publiques, la gestion et la valorisation des déchets, les économies d'eau, l'utilisation des énergies renouvelables, la mobilité durable, etc...

Tableau 3 : Principales réalisations des produits de l'effet 1

91. L'appui du PNUD à la régionalisation avancée et à l'achèvement de la transition démocratique a mis l'accent sur le renforcement des capacités des régions et de la DGCT (planification territoriale, leadership féminin et localisation et déclinaison territoriales des ODDs).
- L'accent a aussi été mis sur la participation citoyenne et l'inclusion à travers le renforcement des instances chargées des intérêts des jeunes, l'organisation de la consultation en ligne de la société civile pour l'élaboration du 2<sup>ème</sup> examen volontaire national sur les ODDs, la digitalisation de l'octroi de l'attestation de handicap et aussi, sur l'intégration des droits de l'homme dans les politiques publiques au niveau régional, etc....
92. L'appui à la réforme de l'administration et à l'efficacité des politiques publiques a soutenu l'amélioration du fonctionnement de l'administration. Le développement d'un système de suivi et évaluation des politiques publiques a posé les jalons d'une vision intégrée prenant en compte la cohérence et la complémentarité entre les politiques et les stratégies publiques. L'adoption de la loi sur l'accès à l'information et des textes y afférents, la mise en place du dispositif "Idarati" dans 3 sites et la digitalisation de 40 bureaux d'ordres ont contribué à la continuité des services rendus aux citoyens durant le confinement.
93. En résumé, les résultats les plus significatifs du Programme de pays au niveau de l'effet 1 sont les suivants : (i) Appui à l'amélioration des capacités nationales en matière du reporting concernant l'examen périodique universel, (ii) Appui à l'amélioration des capacités du département de la fonction publique en matière de lutte contre la corruption, (iii) Contribution à l'amélioration des capacités nationales en matière de pilotage des systèmes d'informations multisectorielles, et (iv) Appui aux administrations publiques chargées de la question de PSH et du système pénitentiaire.
94. En conclusion, le PNUD a contribué au renforcement au niveau institutionnel des capacités d'analyse, de planification et de suivi ainsi que de la mise en œuvre des principes de gouvernance démocratique par les institutions publiques concernées. Il a aussi contribué à l'opérationnalisation du processus de régionalisation avancée, et au renforcement des capacités nationales de suivi et d'analyse ainsi que l'accès aux données relatifs aux ODDs. Tous ces résultats contribuent ainsi indirectement à la réduction des vulnérabilités et des inégalités. Néanmoins, les résultats de cet effet sont plus manifestés chez les institutions plus que les organisations de la société civile.

## ii. Résultats de l'effet 2

95. Les indicateurs de l'effet 2, notamment le "degré de réalisation de la stratégie nationale de développement durable", et le "nombre de nouvelles stratégies sectorielles entraînées par la croissance intégrant les principes du développement durable", ont atteint respectivement 100% et 75% de la cible.

Pour les indicateurs relatifs à l'application des nouvelles dispositions juridiques pour l'intégration des principes de développement durable, deux (2) sur six (6) ont été atteints 100 % de la cible. Le dernier indicateur de l'effet relatif au « Pourcentage de la population ayant accès à des combustibles non solides » aucune cible n'a été fixée au niveau du CPD. Sa valeur n'a pas changé, elle est restée constante durant la période de mise en œuvre du Programme de pays.

	Baselin	Réalizations				Cible	Taux de réalisation (2020)
	e	2017	2018	2019	2020	2021	
Effet 2 : Les politiques publiques et les stratégies nationales relatives au développement industriel, à l'environnement et à la planification spatiale intègrent les principes de développement durable et de croissance économique inclusive							
2.1.1 Degré de réalisation de la stratégie nationale de développement durable	0	0	0	1	1	1	100%

2.2.1 Nombre de nouvelles stratégies sectorielles entraînés par la croissance intégrant les principes du développement durable.	0	1	1	3	4	75%
2.3.1 Nombre de nouvelles dispositions juridiques appliquées pour intégrer les principes de développement durable	0	1	1	2	6	33%
2.4.1 Pourcentage de la population ayant accès à des combustibles non solides	97%	97%	97%	97%	ND	NA

Tableau 4: Performance des indicateurs de l'effet 2

96. L'effet 2 prévoit la production de quatre (4) produits. Une année avant la clôture du Programme du pays, neuf (9) indicateurs des produits sur 10 ont atteint une valeur qui dépasse 75 % de la valeur cible.

	Baselin	Réalizations				Cible	Taux de réalisation (2020)
	e	2017	2018	2019	2020	2021	
2.1.1.1 Nombre de plans sectoriels /stratégies élaborés qui sont cohérentes avec les principes de développement durable, les cibles et les indicateurs des Objectifs de développement durable	0	1	1	3	4	75%	
2.1.2.1 Nombre d'entreprises privées habilitées à participer au réseau local du Pacte (national)	0	7	7	9	9	100%	
2.2.1.1 Nombre de nouveaux partenariats du développement ayant des fonds suffisants pour améliorer l'efficacité énergétique ou la recherche de solutions énergétiques durables pour les populations ou groupes et les femmes mal desservis (national)	10	11	12	20	25	80%	
2.2.2.1 Nombre de ministères disposant de mesures complètes (plans, stratégies, politiques, programmes et budgets) visant à atteindre les objectifs de développement résilient face aux changements climatiques et produisant peu d'émissions (national).	4	2	3	4	8	50%	
2.3.1.1 Nombre de cadres législatifs, politiques et institutionnels mis en place pour assurer la conservation, l'utilisation durable et la gestion des ressources naturelles, l'accès à ces ressources, à la diversité biologique et aux écosystèmes, ainsi que le partage équitable des bénéfices qu'ils procurent (national)	3	4	6	6	6	100%	
2.3.2.1 Nombre de personnes supplémentaires bénéficiant de moyens d'existence renforcés grâce à l'adoption de solutions pour la gestion des ressources naturelles, des services écosystémiques, des produits chimiques et des déchets (femmes)	31	31,09	31,127	32,02	35,65	90%	
2.3.2.2 Nombre de personnes supplémentaires bénéficiant de moyens d'existence renforcés grâce à l'adoption de solutions pour la gestion des ressources naturelles, des services écosystémiques, des produits chimiques et des déchets (hommes)	36	36,06	36,203	37,025	41,4	89%	
2.3.3.1 Nombre de nouveaux emplois créés suite à l'adoption de solutions pour la gestion des ressources naturelles, des services écosystémiques, des produits chimiques et des déchets (femmes)	1,9	1,9	1,9	2,02	2,185	92%	
2.3.3.2 Nombre de nouveaux emplois créés suite à l'adoption de solutions pour la gestion des ressources naturelles, des services écosystémiques, des produits chimiques et des déchets (hommes)	4,1	4,1	4,1	4,525	4,715	96%	
2.4.1.1 Normes de qualité établies pour le pompage solaire (national)	Non	Non	Oui	Oui	Oui	100%	

Tableau 5: Performance des indicateurs des produits de l'effet 2

97. Les principaux résultats et réalisations de l'effet 2 sont :

<u>Produit</u> <u>2.1</u>	- Appui à l'élaboration des documents stratégiques intégrant les principes de développement durable et de croissance économique inclusive : (1) Contribution Nationale Déterminée révisée (CDN), (2) Plan National d'adaptation (PNA) et (3) Plan National de gestion de la sécheresse (PNS), 4 Stratégie Nationale Bas Carbone, 5 Plan Climat 2030 ;
------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à l'élaboration de 16 Plans d'Action du Développement Durable (PADD) sectoriels qui jettent les bases d'une approche de développement permettant de concilier les politiques sectorielles avec les exigences du développement durable.</li> </ul>
<u>Produit 2.2</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à l'élaboration du Plan National d'adaptation (PNA) ;</li> <li>- Accompagnement à l'élaboration du projet de loi sur les CC et ses décrets d'application (Textes non encore adoptés) ;</li> <li>- Contribution à l'institutionnalisation de la Commission sur le CC ;</li> <li>- Accompagnement du Maroc dans le processus de révision de la CDN ;</li> <li>- Appui à l'exercice d'évaluation des dépenses publiques en CC ;</li> <li>- Soutien aux efforts du 4C (Plan de renforcement des capacités de tous les acteurs concernés par le CC - Formation de 230 acteurs ;</li> <li>- Appui à l'élaboration d'un document de plaidoyer pour intégrer le CC dans la planification territoriale, etc. ;</li> <li>- Formation de 600 acteurs (dont 30% de femmes) sur la finance climat, l'intégration du changement climatique dans les politiques publiques et budgétaires ;</li> <li>- Appui à l'élaboration d'un guide d'intégration du changement climatique dans la planification territoriale, etc.</li> </ul>
<u>Produit 2.3</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui au Maroc pour remplir ses obligations vis-à-vis de la CNULCD ;</li> <li>- Appui à l'élaboration du PNS ;</li> <li>- Contribution du PNUD, en appui à l'ADA et à l'ANDZOA, à la conservation de l'écosystème Arganier ;</li> <li>- Introduction d'une approche innovante de financement de la gestion de la biodiversité et des ressources naturelles avec un test dans la réserve de biosphère de l'Arganeraie ;</li> <li>- Mise en place d'un Ecolabel RBA pour 5 filières ;</li> <li>- Appui au Maroc pour remplir ses obligations de reporting vis-à-vis de deux conventions internationales : CNULCD et la Convention sur la Diversité Biologique ;</li> <li>- Organisation des campagnes d'information et de sensibilisation sur le protocole de Nagoya sur l'Accès et Partage juste et équitable des Avantages des ressources génétiques et des connaissances traditionnelles (APA) ;</li> </ul>
<u>Produit 2.4</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à la mise en place d'outils de normalisation des équipements (14 normes rendues obligatoires par décret) ;</li> <li>- Accréditation et labellisation de 39 sociétés (Label TaqaPro) ;</li> <li>- Formation qualifiante labellisation de 20 installateurs ;</li> <li>- Appui à la mise en place des flottes routière et ferroviaire et de calcul de leurs émissions de GES ;</li> <li>- Développement d'un document NAMA (Nationalty Appropriate Mitigation Actions) ;</li> <li>- Mise en service d'une station solaire de 0,75 MWc à Marrakech pour alimenter 10 bus électriques ;</li> <li>- Sensibilisation de 600 acteurs agricoles aux avantages du PS-PV ;</li> <li>- Formation de 22 formateurs spécialisés sur les systèmes de PS-PV ;</li> <li>- Contribution à la mise en place d'un Système National d'Inventaire des GES "SNI-GES" ;</li> <li>- Appui à l'élaboration d'un projet de décret relatif à l'institutionnalisation du SNI-GES adopté par le conseil du gouvernement, etc.</li> </ul>

Tableau 6: Principales réalisations des produits de l'effet 2

98. Le bureau du PNUD a appuyé le Maroc dans l'élaboration de plusieurs documents stratégiques intégrant les principes de développement durable (DD) et de croissance économique inclusive. Il s'agit de particulièrement :

- La Contribution Nationale Déterminée révisée (CDN) ;
- Le Plan National d'adaptation (PNA) ;
- Le Plan National de gestion de la sécheresse (PNS).

En réponse à ses engagements internationaux dans le cadre de l'accord de Paris, le Gouvernement a procédé à la révision de sa CDN en augmentant de 3 points ses ambitions climatiques par rapport à sa CDN 2016. Le PNA a doté le Maroc d'orientations stratégiques, à moyen et long termes, visant à :

- Accroître la résilience des secteurs et des écosystèmes naturels et socio-économiques face aux impacts du changement climatique ;
- À promouvoir l'intégration systématique de l'adaptation dans la planification nationale et territoriale ;
- À renforcer les capacités des décideurs en matière d'élaboration et de mise en œuvre de politiques cohérentes et efficaces d'adaptation.

Le PNS a été élaboré dans l'objectif de :

- Réduire l'impact de la sécheresse sur les différents secteurs ;
- Consolider la gouvernance et la coordination entre les institutions ;

- Renforcer les capacités des acteurs et les moyens de communication autour du risque de sécheresse ;
- Renforcer les outils de gestion des connaissances et d'évaluer l'efficacité des dispositifs de gestion de la sécheresse.

99. En résumé, le Programme de pays a contribué d'une manière efficace à intégrer les principes de la croissance économique et du développement inclusif et durable. En effet, le PNUD a appuyé le Maroc dans les processus de planification, d'analyse et de suivi de différentes stratégies et politiques surtout en matière de production des référentiels et des plans stratégiques.

Au cours de la période sous revue, le PNUD a contribué, d'une manière générale, au renforcement des capacités des institutions partenaires, grâce à des activités de formation, de sensibilisation et de plaider, ainsi qu'à des études, des visites d'échange d'expériences et de bonnes pratiques et à l'adoption d'outils règlementaires et organisationnels, etc. Un début de mise en pratique des outils et des savoirs acquis grâce aux projets et l'instauration d'un climat de dialogue et de collaboration entre les différents acteurs sont également à souligner.

### iii. Résultats de l'effet 3

100. Pour les indicateurs de l'effet 3, le Programme de pays a atteint les résultats suivants :

- 100 % de la valeur cible pour l'indicateur "Nombre de politiques publiques/stratégies/programmes nationaux mis en œuvre grâce à des allocations budgétaires ciblant expressément les disparités socio-économiques et territoriales " ;
- 88 % de la valeur cible de l'indicateur « Indice de développement par sexe pour le Maroc ».

Pour l'indicateur relatif au "pourcentage de la population économiquement active (par lieu d'affectation, et par sexe...)", aucune valeur cible n'a été fixée. Cependant, les résultats atteints diffèrent d'un niveau à l'autre. Le niveau national a connu une amélioration de valeur par rapport à la situation de référence. Cet indicateur pour les régions de l'oriental, sous Massa et Draa Tafilalet a connu généralement une baisse par rapport à la situation de référence.

	Baseline	Réalizations				Cible	Taux de réalisation (2020)
		2017	2018	2019	2020	2021	
Effet 3 : Les politiques publiques et les stratégies nationales assurent l'inclusion économique et réduisent les inégalités spatiales, socioéconomiques et entre les sexes.							
3.1.1 Nombre de politiques publiques /stratégies/programmes nationaux mis en œuvre grâce à des allocations budgétaires ciblant expressément les disparités socio-économiques et territoriales	0	0	2	2	2	2	100%
3.2.1 Indice de développement par sexe pour le Maroc (Gender Development Index)	139		121	121		137	88%
3.3.1 % de la population économiquement active (PEA) par lieu d'affectation (national).	39%		47.1%	47.1%	46%	ND	NA
3.3.10 % de la PEA par lieu d'affectation (Souss femmes)	31%		30.8%	20.7%	41.6%	ND	NA
3.3.11 % de la PEA par lieu d'affectation (Souss urbain)	42%		43.1%	41.5%	37.2%	ND	NA
3.3.12 % de la PEA par lieu d'affectation (Souss rural)	53%		52.7%	52.5%	43%	ND	NA
3.3.15 % de la PEA par lieu d'affectation (Oriental hommes)	77%		74.4%	74.6%	41.1%	ND	NA
3.3.16 % de la PEA par lieu d'affectation (Oriental femmes)	14%		15.6%	17.6%	14.9%	ND	NA
3.3.17 % de la PEA active par lieu d'affectation (Oriental urbain)	43%		42%	47.6%	41.1%	ND	NA
3.3.18 % de la PEA par lieu d'affectation (Oriental rural)	51%		48.9%	46.4%	47.7%	ND	NA
3.3.2 % de la PEA par lieu d'affectation (national âge 15-24)	39%		28.2%	26.9%	25.8%	ND	NA
3.3.22 % de la PEA par lieu d'affectation (Tafilalet hommes)	71%		70.7%	71.1%	70.1%	ND	NA
3.3.23 % de la PEA par lieu d'affectation (Tafilalet femmes)	20%		18.8%	20.7%	19.5%	ND	NA
3.3.24 % de la PEA par lieu d'affectation (Tafilalet urbain)	38%		38.4%	41.5%	42.6%	ND	NA
3.3.25 % de la PEA par lieu d'affectation (Tafilalet rural)	53%		53.3%	52.5%	43.5%	ND	NA
3.3.3 % de la PEA par lieu d'affectation (national hommes)	58%		71.6%	71%	70.3%	ND	NA
3.3.4 % de la PEA par lieu d'affectation (national femmes)	21%		26.3%	23.9%	22.6%	ND	NA
3.3.5 % de la PEA par lieu d'affectation (national urbain)	29%		42.4%	41.5%	41.6%	ND	NA

3.3.6 % de la PEA par lieu d'affectation (national rural)	51%	54.1%	52.5%	53%	ND	NA	
3.3.9 % de la PEA par lieu d'affectation (Souss hommes)	69%	68.4%	75.2%	68.8%	ND	NA	
3.4.1 Nombre d'institutions et de régions ayant bénéficié de la coopération Sud-Sud (institutions)	0	2	2	3	0	6	117%
3.4.2 Nombre d'institutions et de régions ayant bénéficié de la coopération Sud-Sud (régions)	0	2	2	3	0	4	175%
3.5.1 Ressources mobilisées (en dollars É.-U.) pour les objectifs de développement durable grâce au relais local du Pacte mondial	0	210	0	0	0	1.000.000,00	0%

Tableau 7 : Performance des indicateurs de l'effet 3

101. L'état d'avancement des indicateurs des produits de l'effet 3 montre que juste trois (3) sur 22 indicateurs ont atteint une valeur qui dépasse 75% de la cible.

	Baseline	Réalizations				Cible	Taux de réalisation (2020)
		2017	2018	2019	2020	2021	
3.1.1.1 Nombre de régions dotées de plans régionaux correspondant aux objectifs de développement durables axés sur les droits et les vulnérabilités, et les mécanismes correspondants de suivi et d'évaluation de la coopération Sud-Sud	0		0	0	0	4	0%
3.1.2.1 Nombre d'AREP ayant des programmes régionaux axés sur la réduction des inégalités et des disparités Niveau de référence (National)	0		0	0	0	4	0%
3.1.3.1 Nombre de régions ayant mis en place des mécanismes consultatifs comprenant la société civile et des groupes de jeunes au cours de l'élaboration de plans/programmes régionaux	0		0	1	3	4	75%
3.1.4.1 Existence et efficacité des mécanismes d'accès, de suivi et d'établissement de rapports sur la coopération décentralisée et Sud-Sud, en particulier au sein des conseils municipaux, provinciaux et régionaux	2		2	2	2	4	50%
3.1.5.1 Nombre d'organisations appliquant le label égalité des sexes du PNUD (national).	0		0	0	0	3	0%
3.1.6.1 Degré d'utilisation des données actualisées et ventilées pour suivre les progrès vers la réalisation des objectifs nationaux de développement conformément au programme de développement pour l'après-2015 (national)	2		2	2	2	3	67%
3.2.1.1 Nombre de régions dotées de stratégies de réduction des risques de catastrophe (national)	0		0	0	0	3	0%
3.3.1.2 Nombre de nouveaux emplois créés (NNEC), ventilés par région, âge et sexe (homme Draa Tafilalet)	24		24	24	48	108	44%
3.3.1.3 NNEC, ventilés par région, âge et sexe (femmes Draa Tafilalet)	48		48	48	96	224	43%
3.3.1.5 NNEC, ventilés par région, âge et sexe (femmes Oriental)	0		60	60	120	240	50%
3.3.1.6 NNEC (femmes Guelmim)	5652		5817	5817	11842	6493	182%
3.3.1.6 NNEC, ventilés par région, âge et sexe (homme Oriental)	0		120	120	240	480	50%
3.3.1.9 NNEC (hommes Guelmim)	2776		3181	3181	645	3189	20%
3.4.1.2 Nombre de personnes supplémentaires tirant profit du renforcement des moyens d'existence (NPSTRME) (Draa Tafilalet hommes)	1018		1335	1335	1335	2188	61%
3.4.1.3 NPSTRME (Draa Tafilalet femmes)	841		1253	1,253	1253	1808	69%
3.4.1.4 NPSTRME (Oriental Hommes)	0		317	317	317	1268	25%
3.4.1.5 NPSTRME (Oriental Femmes)	0		283	313	313	1132	28%
3.4.1.5 NPSTRME (Guelmim hommes)	80159		82117	82117	82117	111115	74%
3.4.1.6 NPSTRME (Guelmim femmes)	96982		99342	100042	100042	189152	53%
3.4.2.1 Nombre d'établissements (liés aux services de base et aux AGR) conformes aux normes nationales/internationales de sécurité et d'hygiène et de qualité (Guelmim)	6		4	6	2	14	14%
3.4.2.2 Nombre d'établissements (liés aux services de base et aux AGR) conformes aux normes nationales/internationales de sécurité et d'hygiène et de qualité (Oriental)	0		2	4	2	2	100%



Tableau 8: Performance des indicateurs des produits de l'effet 3

102. Les principaux résultats et réalisations relatifs à l'effet 3 sont :

<u>Produit 3.1</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement de la DGCL (Renforcement des capacités de 76 hauts cadres) ;</li> <li>- Appui à la vulgarisation des lois organiques de la régionalisation (13 spots vidéo) ;</li> <li>- Appui au Ministère de l'intérieur pour la réalisation de son "Schéma Directeur Régional de Formation" en faveur de la Région de Béni Mellal-Khénifra ;</li> <li>- Appui à l'élaboration de 2 manuels des procédures au bénéfice des instances consultatives chargées des jeunes et des affaires régionales à caractère économique ;</li> <li>- Formation de 200 coordonnateurs de vie scolaire pour accompagner des projets portés par des élèves du cycle secondaire ;</li> <li>- Formation de 132 cadres chefs de services et directions de la DGCL sur le management pour accompagner les régions ;</li> <li>- Appui à 53 communes dans la mise en œuvre des projets de développement au profit de la population en harmonisation avec la planification régionale.</li> </ul>
<u>Produit 3.2</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune intervention n'a été développée dans ce cadre.</li> </ul>
<u>Produit 3.3</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à Guelmim de 672 coopératives et 380 TPME avec la création de 6625 emplois et 871 AGR touchant 55.963 bénéficiaires dont 19533 femmes ;</li> <li>- Rénovation de 556 maisons et appui à plus de 60 associations et coopératives dans la région de Draa Tafilalet.</li> </ul>
<u>Produit 3.4</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un système de pompage solaire pour approvisionner 2150 foyers soit 10750 bénéficiaires en eau potable à Guelmim ;</li> <li>- Appui au centre d'addictologie pour offrir une meilleure prestation à Berkane ;</li> <li>- Restauration de 16 Ksours et Kasbahs et 556 logements at approvisionnement en eau potable pour une population de 21400 habitants et création des AGR pour plus de 1500 personnes et renforcement des capacités de 60 associations et coopératives ;</li> <li>- Contribution à la lutte contre la déperdition scolaire dans les zones rurales en fournissant des moyens de transport (bus et vélos) à 1600 élèves (filles et garçons) ;</li> <li>- 43.3757 habitants ont bénéficié de l'équipement des salles de réanimation des hôpitaux provinciaux et les laboratoires médicaux ;</li> <li>- 5.540 personnes vulnérables ont été subventionnées ;</li> <li>- 80 élèves en milieu rural ont reçu des tablettes pour continuer leur éducation à distance.</li> </ul>

Tableau 9: Principales réalisations des produits de l'effet 3

103. Les contributions du PNUD à la réduction des inégalités s'articulent autour de la déclinaison des stratégies nationales, comme l'INDH, le Plan Maroc Vert, la stratégie des ksours et kasbahs et la Stratégie énergies renouvelables, à travers l'appui aux agences de développement. Au niveau national, le PNUD a appuyé l'ONDH à développer son système d'information et d'évaluation sur les inégalités ainsi que dans l'évaluation de plusieurs projets nationaux de lutte contre la pauvreté (INDH) et d'agriculture familiale. Il a apporté un éclairage important pour orienter les politiques et maximiser l'inclusion économique.

En outre, le PNUD œuvre dans les trois régions parmi les plus pauvres au Maroc (Draa - Tafilalet, Oriental et Guelmim - Oued Noun) à la réduction des inégalités spatiales, en contribuant à la création d'activités génératrices de revenus et d'emplois et à l'amélioration de l'habitat et des conditions de vie de la population. Les appuis du PNUD incluent aussi le renforcement de la gouvernance locale.

104. A l'exception du produit 3.2 relatif à "l'accompagnement du Maroc en matière de la stratégie gouvernementale de gestion des risques de catastrophe, tous les produits du CPD prévus initialement ont été initiés.

105. Les principaux entretiens menés et l'analyse documentaire réalisée confirment, d'une manière générale, la bonne qualité des réalisations des livrables et les activités des différentes interventions du Programme de pays. Le dispositif interne de contrôle et d'assurance qualité permet aussi de veiller à garantir un niveau de qualité des résultats, du processus et des livrables.

106. En résumé, le Programme de pays a contribué, surtout avec les projets de développement territorial, à l'amélioration des conditions de vie des populations locales et par conséquent à la réduction des inégalités et de l'exclusion.

Au niveau local, les projets de développement territorial ont contribué plus à la réduction des inégalités et de l'exclusion, contrairement aux autres projets mis en œuvre au niveau central, qui ont eu un faible résultat direct sur ces questions.



#### **iv. Vue d'ensemble**

107. Le tableau ci-après récapitule l'état d'avancement des produits en calculant le pourcentage des indicateurs ayant dépassés au moins 75 % de la cible.

Produit 1.1	100%	Produit 2.3	100%
Produit 1.2	100%	Produit 2.4	100%
Produit 1.3	67%	Produit 3.1	17%
Produit 1.4	100%	Produit 3.2	0%
Produit 1.5	100%	Produit 3.3	17%
Produit 2.1	100%	Produit 3.4	13%
Produit 2.2	50%		

Tableau 10 : Performance globale des indicateurs des produits

► *Une année avant la clôture du CPD, la mission note, d'une manière générale, que l'évolution des indicateurs d'effets et de produits montre une progression favorable vers l'atteinte des objectifs du Programme de pays en 2021.*

108. Concrètement, le bureau du PNUD est en bonne voie par le respect des engagements pris dans le cadre du Programme de pays. Il s'agit d'atteindre les valeurs cibles des indicateurs prévues au niveau du CPD. La mise en œuvre du PNUAD fait appel à 19 agences, c'est à la mission d'évaluation du PNUAD lancée en parallèle avec cette mission de préciser le degré de contribution à l'atteinte des résultats de chaque agence y compris le PNUD.

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

110. En résumé, le BP a appuyé le gouvernement marocain à mettre en œuvre des projets dont les activités ont permis l'obtention des produits, eux-mêmes susceptibles d'avoir engendré des effets à court et à moyen terme et contribué à l'impact attendu. Les produits issus des projets mis en œuvre par le PNUD vont du renforcement des capacités et l'introduction des concepts, approches et outils de planification, au développement de partenariats et mise en place des systèmes de suivi et évaluation. Les effets immédiats ou à moyen terme constatés comprennent un renforcement de l'arsenal réglementaire et organisationnel existants, et la mise en application de nouveaux concepts comme le développement durable et le changement climatique.

#### **v. Satisfaction des partenaires par rapport à l'atteinte des résultats**

111. Selon les entretiens et en fonction de l'état d'avancement des interventions concernées, les différents partenaires du PNUD ont confirmé leur satisfaction générale par rapport aux résultats atteints à ce jour. Aussi, ils ont confirmé que ces résultats répondent positivement à leurs attentes initiales. L'implication concrète de ces partenaires dans le cycle de gestion de ces interventions favorise aussi cette satisfaction.

Malgré quelques remarques, la mission n'a pas rencontré un avis défavorable à cette question de satisfaction par rapport à l'atteinte des résultats attendus de différentes interventions.

#### **vi. Facteurs clés affectant les progrès vers l'atteinte des résultats**

112. D'après les données collectées, l'équipe d'évaluateurs a identifié les facteurs qui ont facilité positivement l'atteinte des résultats du Programme de pays notamment :

- La souplesse des procédures de gestion financière des interventions (projets et programmes) ;
- L'expertise interne du PNUD ;
- La capacité du PNUD à mobiliser l'expertise nécessaire aux interventions ;
- La relation de confiance développée entre le PNUD et ses partenaires marocains ;
- L'adoption de l'outil de PTA et la démarche de la revue annuelle ;
- Les équipes bien outillées mises à la disposition des projets/programmes ;

- Le développement d'une démarche assurance qualité, etc.

113. Cependant, la mise en œuvre du Programme de pays a rencontré plusieurs obstacles et difficultés ayant affecté négativement le bon déroulement de certaines activités notamment :

- **Interne** : La difficulté d'obtention des ressources humaines à temps notamment au niveau du recrutement des CN des programmes (retard qui dépasse parfois 8 mois pour les projets Genre et pompage solaire par exemple), retard fréquent au niveau du processus de validation en interne de certaines opérations (appels d'offres par exemple), la charge de travail du personnel du PNUD ....
- **Externe** : Le retard dans l'approbation et la signature des PTA, le retard dû aux remaniements des membres du gouvernement (pour les projets : PNLCC et PANDDH par exemple), problème d'acceptation du personnel externe de l'institution partenaire pour quelques projets, difficulté de mobilisation des experts à l'échelle nationale (par exemple en matière de PSH), retard dans le déblocage des fonds par le partenaire (projet Genre par exemple).

► *L'atteinte des résultats du Programme de pays a été facilitée par certains facteurs notamment interne au Bureau du PNUD. Cependant, le Programme de pays a été confronté à certains obstacles et problématiques internes et externes.*

■ **Comme appréciation globale du critère, la notation de l'efficacité est : satisfaisante**

## d) Efficience

### i. Mobilisation des ressources financières

114. Le budget nécessaire pour la réalisation de différents programmes du PNUAD<sup>10</sup> est estimé à 164,5 millions de US\$. Le PNUD s'est engagé à mobiliser 70,3 millions soit 43 % du budget global. Avec ce pourcentage, le PNUD est la principale agence onusienne dans la mobilisation du financement et de la mise en œuvre du PNUAD.

La réalisation des effets 1, 2 et 5 du PNUAD nécessite des budgets de l'ordre de 37,5 millions de US\$ pour le premier (1) effet, 45,2 millions de US\$ pour l'effet 2 et 48,6 millions de US\$ pour l'effet 5 (effet 3 du CPD). Le PNUD s'est engagé à mobiliser respectivement 53 %, 65% et 43 % du financement nécessaire à ces effets.

A noter qu'entre le CPD et le PNUAD, une différence a été constatée au niveau de la contribution du PNUD au PNUAD. Elle est de l'ordre de 70,3 millions de US\$ au niveau du PNUAD et de l'ordre de 75,3 millions de US\$ au niveau du CPD.

115. La répartition du budget des trois effets par nature de financement est comme suit :

Effet	Ordinaires	Autres	Total (US\$)
Effet 1	592.000,00	13.255.924,00	13.847.924,00
Effet 2	610.000,00	28.835.445,00	29.445.445,00
Effet 3 (Effet 5 PNUAD)	600.000,00	31.359.621,00	31.959.621,00
<b>Total (US\$)</b>	<b>1.802.000,00</b>	<b>73.450.990,00</b>	<b>75.252.990,00</b>

Tableau 11 : Répartition du budget CPD par nature de financement et par effet (Source CPD)

► *Le PNUD est le principal mobilisateur des fonds nécessaires à la réalisation du PNUAD 2017-2021. Il s'est engagé à mobiliser 43 % du financement nécessaire pour réaliser ce PNUAD. (Source : PNUAD 2017- 2021).*

116. Le Maroc est un pays à revenu intermédiaire<sup>11</sup>, il devrait faire un effort pour mobiliser ses propres fonds pour financer son développement. En conséquence, cette classification limite aussi la

<sup>10</sup> Source : PNUAD

<sup>11</sup> Au niveau des pays à revenu intermédiaire, le financement par le SNU est devenu de plus en plus limité et orienté. L'accès au financement diminue avec l'augmentation des revenus des pays. Ces pays sont invités à s'orienter vers des organismes de financement notamment les prêts.

capacité du bureau du PNUD à mobiliser ses propres fonds réguliers pour accompagner le Maroc.

117. L'analyse des sources de financement du Programme de pays montre une prépondérance pour quatre types de sources : le gouvernement du Maroc, le GEF, les fonds propres du PNUD et agences du SNU et les bailleurs de fonds. En effet, le Maroc a montré son engagement en mobilisant l'essentiel du financement nécessaire à la mise en œuvre du CPD. Environ 70 % du budget nécessaire a été mobilisé par le gouvernement marocain. Le reste du financement a été mobilisé par le PNUD à travers ses propres fonds et son réseau de partenaires bilatéraux et multilatéraux, notamment GEF, Coopération catalan, Italie, Japon, Kuwait, Norvège, Qatar, Suède, ... Des financements à travers des agences de SNU ont été aussi mobilisés dans le cadre des programmes conjoints.

L'importance croissante du financement en provenance du Gouvernement donne une confirmation du raffermissement du positionnement du PNUD comme un des principaux partenaires stratégiques et opérationnels du royaume du Maroc.

118. La mobilisation du financement est un facteur essentiel et décisif pour le développement de nouveaux partenariats. Elle constitue aussi une condition indispensable pour la mise en œuvre du Programme de pays. La forte dépendance du bureau du PNUD au financement du gouvernement marocain est un risque identifié par la mission.

► *En résumé, le financement est l'un des principaux facteurs du développement des partenariats entre le PNUD et ses partenaires. La rareté des fonds réguliers mis à la disposition du BP nécessite un travail de mobilisation du financement. Le BP a réussi ce défi, en mobilisant le financement nécessaire à la réalisation du CPD et du PNUAD.*

## ii. Utilisation des ressources financières du CPD

119. Le tableau suivant montre l'évolution annuelle des budgets mobilisés, les taux d'utilisation, le nombre des projets et le nombre de bailleurs de fonds. La période couverte correspond au précédent et actuel CPD.

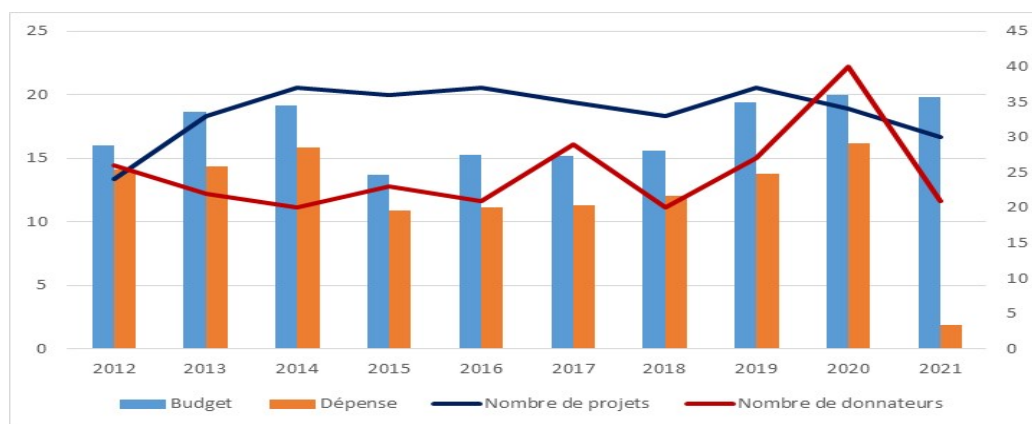


Figure 4 : Evaluation du budget et du nombre de projets mis en œuvre par le BP (Pour 2021, il s'agit du premier trimestre)

Les années 2019, 2020 et 2021 ont été exceptionnelles dans la mobilisation des ressources financières : en moyenne presque 19 millions de USD ont été mobilisés annuellement. L'année 2019 a dépassé l'objectif prédéfini du financement à mobiliser par 178%. Le nombre de projets actifs est stable depuis 2013, qui varie entre 30 et 35 projets par an.

A noter que le budget moyen annuel engagé par projet actif est de 536 681,00 US\$ en 2020 et 577 749,00 US\$ en 2019.

120. En matière de mobilisation des budgets pour la réalisation du CPD, le BP a pu mobiliser 88,5 millions de US\$ sur 75,2 millions US\$ prévus initialement pour tout le Programme de pays. Ce résultat confirme encore une fois la crédibilité du BP en matière de mobilisation des fonds et aussi sa place en tant qu'acteur principal dans la réalisation du PNUAD.

Néanmoins, la mission note que le budget de deux projets (POS - PVD2K) représente 43 % du budget total du CPD. Ces deux projets ont consommé à ce jour 45,7 % du budget décaissé par le BP du PNUD. Également, 13 projets sur 39 ont un budget inférieur à un million de US\$, et 8 projets ont un budget qui dépasse les 5 millions de US\$.

► *Deux projets (POS – Kasbah et Ksour) sur 39 ont mobilisé 43 % du budget total du Programme de pays, et ils ont consommé 45,7 % de ce budget.*

121. L'utilisation du budget du Programme de pays au cours de la période de 2017-2020 est de l'ordre de 77,3%. Elle est de l'ordre de 71% en 2019 et 81 % en 2020. En comparaison avec le taux d'utilisation du budget du dernier Programme de pays de 2012—2016, le taux d'utilisation du budget de l'actuel programme est moins efficace. Le précédent programme a des taux annuels qui varient de 77 % à 88 %, avec un taux moyen qui dépasse les 80%.

Malgré la crise sanitaire de COVID-19, l'année 2020 a enregistré le taux le plus élevé de décaissement au cours des 4 dernières années (voir graphique).

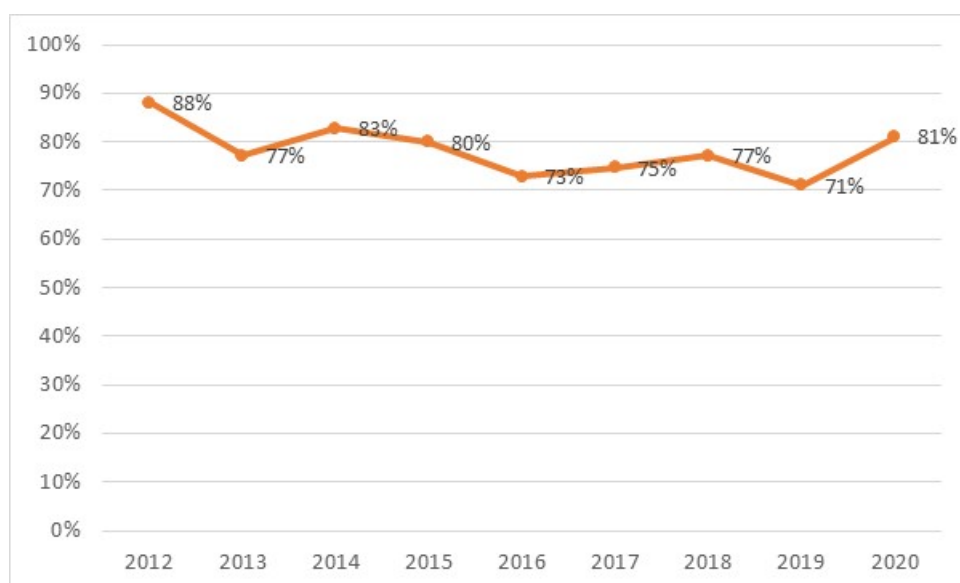


Figure 5: Evolution des taux d'utilisation annuelle des budgets du CPD

Si on compare les taux d'utilisation du budget du Programme de pays avec celui du budget général de l'état (Investissement) au Maroc, la mission note que le Programme de pays est moins efficace. Ce dernier est de l'ordre de 77,7 % en 2019, qu'est supérieur à la valeur réalisée (71%) par le Programme de pays pour la même année 2019.

122. Par rapport à chaque projet du CPD, le taux d'utilisation du budget varie de 15% à 95 % (voir graphique en annexe n° 14).

Le taux d'utilisation des budgets montre des difficultés en matière de l'efficacité de certains projets. En effet, 11 projets ne dépassent pas 50 % d'utilisation du budget engagé et 23 ne dépassent pas les 80 %.

123. La mission note que l'utilisation du budget est le principal indicateur pour apprécier la performance des interventions du Programme de pays. Le risque est que pour améliorer cette performance financière, la qualité des livrables peut être non appropriée.

124. Conscient de la problématique, et afin d'accélérer les décaissements, le BP du PNUD a mis en place un groupe de travail chargé de suivre la situation des projets en souffrance et résoudre toute contrainte pouvant compromettre l'atteinte de ses résultats.

125. Il est difficile de faire un rapprochement entre le taux d'exécution financière et le taux de réalisation physique des cibles pour pouvoir apprécier l'atteinte des résultats et le degré d'efficacité pour les raisons suivantes :

- Un décalage entre les activités des interventions (projets/programmes) qui sont budgétisées et les indicateurs des produits/effets ;
- Les indicateurs de produits/effets ne reflètent pas les efforts déployés par les activités des interventions. Le budget utilisé a été fait sur la base des activités réalisées.

► *D'une manière générale, l'utilisation annuelle du budget de l'actuel Programme de pays de 2017-2021 est moins efficace par rapport à ce de 2012-2016.*

### **iii. Efficience du respect des délais de réalisation**

126. Selon la date effective du lancement de différentes interventions du Programme de pays, trois catégories ont été identifiées (voir schéma annexe n° 13) :

- 16 projets lancés avant 2017, l'année de lancement du Programme de pays (soit 41 % du portefeuille) ;
- 7 projets lancés en 2017 (soit 18 % du portefeuille) ;
- 16 projets lancés au moins une année après le démarrage du Programme de pays (soit 41 % du portefeuille).

Toujours d'après ce schéma (voir annexe n°13), la mission note que 14 sur 19 interventions ont connu une prolongation de la durée de réalisation. C'est-à-dire que 3 interventions sur 4 ne respectent pas les durées prévisionnelles de réalisation. Les 19 interventions sont arrivées à leur terme.

127. D'autres interventions ont aussi fait l'objet du développement d'une nouvelle phase (c'est-à-dire un nouveau projet), il s'agit des interventions : POS, Agora, Appui à l'amélioration de l'accueil des usagers des services publics, HEPP, APA Nagoya, Kasbahs et Ksours, etc.

D'après les entretiens, l'initiation d'une nouvelle phase d'un projet ne constitue pas une extension, mais plutôt une refonte, une révision et une mise à l'échelle pour apporter l'appui d'une manière différente. En effet, et pour certains projets, de nouveaux objectifs ont été définis. Par exemple pour le projet d'Appui à l'amélioration de l'accueil, la nouvelle phase s'intéresse à une nouvelle thématique « la digitalisation de l'administration », pour le projet Kasbahs et Ksours, une nouvelle liste des sites a été ajoutée suite à la demande de la population et des autorités locales.

► *D'une manière générale, des retards ont été enregistrés dans la réalisation de certaines actions et projets du Programme de pays. En moyenne, 3 interventions sur 4 ont fait l'objet d'une prolongation.*

### **v. Avantages comparatifs du PNUD**

128. D'après la revue documentaire et les différents entretiens menés, les avantages comparatifs identifiés sont (sans aucun ordre de priorité) : le label PNUD, l'expertise dans la gestion des projets et des fonds, l'expertise et le savoir-faire thématique, la capacité de renforcement des synergies de partenariat, la capacité de mobilisation de l'expertise internationale, l'ingénierie du développement durable, la souplesse et la transparence des procédures de gestion financière, la capacité d'adaptabilité et de réactivité, l'expertise en matière de renforcement des capacités nationales (individuelles et institutionnelles).

129. Plusieurs partenaires nationaux privilégient le passage à travers le PNUD particulièrement pour son expertise dans la gestion des fonds. D'après les entretiens, le recours à la gestion des fonds par le PNUD est justifié principalement par la transparence de ses procédures, son expertise et sa crédibilité.

Le recours aux procédures de gestion financière du PNUD permet aussi aux partenaires nationaux d'optimiser l'utilisation des ressources allouées aux projets, notamment en bénéficiant d'exonération fiscale.

Il est important de souligner que la gouvernance financière publique a connu plusieurs améliorations et évolutions durant les dernières années. Plusieurs changements ont permis des

améliorations au niveau de la transparence des opérations, la simplification de la fonction du contrôle à priori, la maîtrise des délais de paiement, etc.

130. La mission identifie un risque potentiel qui réside dans le fait que certains partenaires cherchent parfois à éviter leurs procédures internes de gestion financière pour avoir plus de marges de décision sur l'engagement de la dépense. Dans certains cas, le projet remplace l'administration en supportant certaines dépenses qui devraient normalement être assurées par l'administration elle-même.
131. Au niveau du SNU œuvrant au Maroc, le BP est très actif à travers son engagement dans les missions suivantes : (i) Président du groupe de travail ODD (pour un mandat d'un an), (ii) Président du groupe de travail de l'effet 2 du PNUAD, (iii) Président du comité « Operations Management Team », jusqu'au 31 décembre 2020.

A noter que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le PNUD ne coordonne plus le système des coordonnateurs résidents du SNU. Ainsi, le rôle du coordonnateur résident du SNU n'est plus assuré par le Représentant résident du PNUD. Les deux fonctions sont complètement séparées depuis cette date.

► *En résumé, les avantages comparatifs du PNUD sont bien confirmés dans son Label de qualité, sa gestion des projets et des fonds et son expertise technique dans les thématiques relevant de son mandat. Le PNUD est un partenaire privilégié pour les partenaires marocains. Il se positionne aussi comme l'un des principaux leads des agences onusiennes œuvrant au Maroc.*

■ **Comme appréciation globale du critère de l'efficience, la notation est moyennement satisfaisante**

## e) Durabilité

### i. Appropriation nationale des interventions du CPD

132. Il existe une consubstantialité entre la durabilité et l'appropriation nationale et qui repose sur la combinaison de trois éléments essentiels : (1) L'alignement des programmes aux priorités nationales, sectorielles et territoriales, (2) La modalité d'exécution nationale couplée à la mise en œuvre nationale privilégiée par le PNUD (3) Le renforcement des capacités nationales.

Le Programme de pays a réservé une place importante à ces trois éléments dans la mise en œuvre de ses différentes interventions. La plupart des interventions ont intégré une composante de renforcement des capacités. Certaines interventions ont visé aussi le renforcement de l'arsenal juridique du pays à travers l'appui à l'élaboration des projets de lois et des décrets, et l'appui à l'intégration des principes de développement durable au niveau des documents stratégiques et sectoriels du pays.

133. Le PNUD a fait aussi appel au personnel des partenaires nationaux pour la gestion des interventions, ce qui a permis le renforcement de leurs capacités opérationnelles et managérielles. Dans ce cadre, le POS est un bon exemple, il a permis de développer une expertise locale à travers des agents de développement sollicités au niveau territorial.
134. Les principaux partenaires nationaux du PNUD sont des institutions ayant les ressources nécessaires humaines et financières compétentes et capables d'assurer une durabilité des résultats des interventions concernées, à condition de l'existence d'une volonté des partenaires marocains. L'approche institutionnelle mise en avant par le bureau du PNUD est aussi un facteur propice à une bonne pérennité. Les interventions sont ancrées dans un cadre institutionnel national animé par les départements ministériels, des établissements publics.
135. D'après le questionnaire, 80 % des coordinateurs nationaux et directeurs nationaux confirment qu'ils sont satisfaits de la prise en compte du critère de la durabilité par les interventions, et 50 % confirment que les interventions ont besoin d'un appui supplémentaire du PNUD après la clôture de l'intervention.

Néanmoins, et du point de vue opérationnel au niveau des projets /programmes, la mission a constaté que les stratégies de sortie explicites et documentées sont rarement développées. Pour



les 8 projets de l'échantillon, 7 sur 8 projets n'ont pas développé une stratégie de sortie d'une manière documentée (source : revues annuelles et mi-annuelles des projets/programmes).

A l'inverse, la mission note que pour les projets GEF, le financement est strictement conditionné par l'intégration de la durabilité au niveau de ces projets.

- *D'une manière générale, et exception faite pour l'absence d'une stratégie de sortie systémique pour ses interventions, le Programme du pays présente assez de preuves qui assurent la durabilité de ses résultats.*

### **iii. Implication des OSC**

---

136. A l'exception des initiatives de développement local et de protection de l'environnement, la mission n'a pas constaté une attention particulière accordée directement aux OSC dans l'élaboration et la mise en œuvre des interventions. Dans la majorité des cas, elles sont impliquées en tant que bénéficiaires de quelques activités. Cette faible prise en compte des OSC dans les interventions du Programme de pays est le résultat des priorités définies surtout par les partenaires nationaux, qui préfèrent ne pas passer directement à travers les OSC mais de passer plutôt par leurs administrations pour la mise en œuvre directe des interventions.

Au niveau du Programme de pays, une intervention a impliqué d'une manière directe les OSC dans sa mise en œuvre. Il s'agit du "Programme d'appui aux initiatives de la société civile pour la COP22".

137. Vu que la majorité des interventions vise le niveau institutionnel, et vu que le niveau d'implication des OSC est généralement faible, cette insuffisance ne permet pas une réelle contribution des OSC à la durabilité des résultats du Programme de pays notamment ceux qui visent directement la population locale. Exception faite pour les associations de protection de l'environnement ayant été impliquées. Ces dernières peuvent jouer un rôle important notamment en matière de plaidoyer et de proposition sur des questions générales de l'environnement.

- *A l'exception de quelques projets, l'implication des OSC (en tant qu'actrices) dans la mise en œuvre du Programme de pays est faiblement observée. Ce qui affaiblit leur rôle dans la durabilité des interventions.*

### **iv. Projets à caractère démonstratif**

---

138. Le caractère pilote a été identifié dans certaines activités des projets notamment :

- La contribution du PNUD aux efforts de verdissement de la ville de Marrakech à travers la mise en service de la station solaire photovoltaïque de 750 Kw alimentant 10 Bus à Haut Niveau de Service (BHNS) ;
- L'accompagnement de la ville d'Agadir dans la préparation de son bilan carbone ;
- La mise en place auprès du conseil de la région de Marrakech-Safi de l'instance consultative chargée des questions relatives aux jeunes, etc... ;
- L'initiative laboratoire d'accélération avec le recrutement de 5 chargés de programmes rattachés directement au Représentant Résident. Ces laboratoires approfondiront et élargiront l'utilisation de l'expérimentation dans le secteur du développement. Cette initiative est très importante pour renforcer les avantages comparatifs du PNUD en matière de la recherche, du développement et de l'innovation pour le Maroc.

- *Les interventions du Programme de pays ne présentent pas, d'une manière générale, un caractère démonstratif ou pédagogique. Ceci confirme en quelque sorte la démarche globale adoptée qui consiste à répondre aux besoins des partenaires marocains, et aussi le facteur disponibilité du financement qui a été un élément clé dans le développement du partenariat.*

■ **Comme appréciation générale, la notation du critère durabilité est satisfaisante**

## **B. Aspects transversaux**

---

### **a. Approche genre/égalité des sexes**

139. La question de la prise en compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes est principalement transversale dans le cadre de la mise en œuvre des interventions du Programme

de pays. Elle est prise en compte à plusieurs niveaux : institutionnel, Programme de pays et interventions (projets et programmes).

Le BP travaille essentiellement à travers, soit l'intégration transversale du genre dans l'ensemble de ses interventions, soit à travers la réalisation des activités et des projets spécifiques à la question.

140. Au niveau institutionnel, selon les entretiens, le personnel du PNUD est bien sensibilisé, engagé et outillé en matière de la prise en compte de cette approche. Ainsi, selon le questionnaire utilisé pour l'évaluation finale, la plupart des coordonnateurs nationaux et directeurs de projets (75 %) considèrent que la prise en charge de la transversalité du genre est satisfaisante.
141. Aussi, les derniers recrutements du BP du PNUD favorisent de plus une meilleure parité hommes/femmes (En 2019 et hors les coordinateurs des projets, le staff du BP est composé de 17 femmes et 17 hommes).
142. Le bureau du PNUD est aussi actif en matière du genre notamment à travers les résultats suivants : Le PNUD est un membre actif au sein du Groupe Thématique Genre (GTG), il a participé en 2019 à la rédaction d'une "Check List Genre" permettant la prise en compte du genre dès la phase d'identification d'un projet.
143. Le Programme de pays a accordé dès la programmation, une attention particulière à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à travers la focalisation de l'effet 3 : « les politiques publiques et les stratégies nationales assurent l'inclusion économique et réduisent les inégalités spatiales, socioéconomiques et entre les sexes" sur la réduction des inégalités. Toutefois, les 4 produits de cet effet ont consacré une place limitée d'une manière explicite à la question du genre.

Aussi, le CPD prévoit 26 indicateurs désagrégés par sexe sur 60 indicateurs de produits et effets. Toutefois, l'intégration de la dimension genre dans la budgétisation n'est pas constatée d'une manière systématique dans les processus de planification des interventions du Programme de pays.

Le principe de l'analyse "sexospécifique" qui permet d'apprécier l'impact des allocations budgétaires sur la situation des femmes et des hommes, de vérifier la concrétisation et de mesurer leurs engagements en matière d'égalité femmes-hommes est moins affirmé.

144. Toutefois, le CPD en soi ne présente pas une analyse genre ni une explication pertinente de la manière dont cette approche sera intégrée. La mission n'a pas constaté la mise en place d'une approche spécifique à l'intégration transversale du genre au sein des interventions du Programme de pays. Le degré de prise en compte et sa qualité dépendent de la volonté de l'équipe chargée de mise en œuvre. D'ailleurs, et au niveau des revues annuelles, plusieurs responsables essaient de justifier la prise en compte de cet aspect par la présentation des activités organisées par le projet avec la participation des femmes et des hommes.

Suite à l'analyse documentaire des 8 projets de l'échantillon, nous avons classé les projets en deux catégories en fonction du degré de la prise en compte de l'approche genre par le document du projet :

- Projets avec une prise en considération satisfaisante de l'approche genre : Vie scolaire, POS et Appui à l'ONDH ;
- Projets avec une faible prise en considération de l'approche genre d'une manière transversale : APA Nagoya, PIPSH, Pompape solaire et 4C.

145. A noter aussi que le BP a obtenu le sceau argent dans le cadre du Sceau genre du PNUD, une certification qui exige de remplir un certain nombre de critères tant sur le plan programmatique qu'opérationnel.
146. En matière de bilan, le PNUD a développé, d'une façon non ordonnée, quelques activités spécifiques d'intégration au niveau de quelques interventions du Programme de pays (annexe n° 9).

► *Malgré les mesures prises par le BP pour assurer une intégration de l'approche égalité des sexes dans l'ensemble des interventions du Programme de pays, les initiatives prises sont*



*restées généralement classiques en matière d'intégration transversale de cette approche notamment des données désagrégées par sexe.*

## **b. Approche basée sur les droits humains**

147. Les principes des droits de l'homme (égalité et non-discrimination, participation, responsabilité) guident les organismes des NU dans leurs activités de développement, le but étant en particulier de renforcer aussi bien les capacités des « débiteurs d'obligations », pour qu'ils puissent honorer leurs obligations, que celles des « détenteurs de droits », pour qu'ils puissent faire valoir leurs droits.
148. Le PNUD a développé un produit spécifique à cette question de droits de l'Homme au niveau de CPD, il s'agit du Produit 1.4 qui vise à ce que *"les acteurs institutionnels et de la société civile disposent d'outils et de capacités pour intégrer et mettre en œuvre les principes de droits humains, d'égalité de genre et de participation citoyenne consacrés par la Constitution et les engagements internationaux, dans le processus de réformes en cours"*.
- Ainsi, le PNUD a appuyé le Maroc à respecter ses obligations en matière de droits de l'homme et à mettre en œuvre les réformes constitutionnelles. Il a aussi développé un projet relatif à l'Appui à la mise en œuvre du Plan d'Action National en matière de Démocratie et des Droits de l'Homme (2019-2022).
149. Les résultats du questionnaire montrent que 87 % des coordonnateurs nationaux et directeurs de projets estiment que cette approche est prise en charge d'une façon satisfaisante ou très satisfaisante. 13 % estiment que cette approche n'est pas prise en charge.
150. Des projets ont réservé une place importante à cette question, il s'agit de :
- Le projet de la vie scolaire, qui a prévu des séances de rencontre et de discussions sur les thématiques des droits de l'homme, de la gouvernance et du développement durable à organiser avec des personnalités de la société civile et des représentants institutionnels à travers les 450 clubs des droits humains.
  - Le projet appui à l'évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement humain équitable a accordé une attention particulière à la question de droits de l'homme dans le document du projet.

► *La mission a constaté que les efforts innovants à valeur ajoutée pour promouvoir le principe relatif à l'intégration de l'approche DH, en tant qu'axe transversal, restent insuffisants.*

## **c. Renforcement des capacités**

151. Généralement, les actions de renforcement de capacités sont considérées comme des composantes principales dans toutes les interventions du Programme de pays. D'ailleurs, les partenaires marocains sollicitent souvent le BP pour financer des actions de renforcement des capacités, particulièrement, les visites d'échanges à l'étranger, l'acquisition des équipements, l'acquisition des véhicules, la formation...
- Ces actions de renforcement des capacités constituent un moyen de motivation de l'équipe et des partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet. Répondre favorablement aux requêtes des partenaires est un travail difficile à assurer surtout qu'il est délicat de s'assurer de la pertinence de quelques actions demandées.
152. Des interventions du Programme de pays ont visé directement un appui aux organismes partenaires, il s'agit de : DGAPR, PIPSH, Genre, 4C, ...
- Au niveau institutionnel, plusieurs partenaires ont bénéficié d'un appui du Programme de pays afin d'améliorer leur environnement fonctionnel, il s'agit des projets : 4C, appui à l'ONDH ...
153. L'axe de renforcement des capacités prend une place importante dans l'expertise que propose le PNUD et aussi au niveau du budget des interventions. Les résultats de cet axe notamment la partie formation devrait être plus explicite et visible et répond à des besoins identifiés sur la base d'une approche de l'ingénierie de formation. Chaque action de renforcement devrait avoir un objectif pédagogique bien précis. La non-utilisation des acquis de formation par les bénéficiaires par la suite est un risque très présent dans les projets du CP.

► *D'une manière générale, le principe de renforcement des capacités a été bien pris en considération par la majorité des projets du Programme de pays*

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

154. Par le principe "Ne laisser personne de côté" le PNUD vise à identifier et à toucher les groupes de populations qui sont ou risquent d'être laissés de côté dans le cadre de ses initiatives de développement durable. Il sera moins difficile de formuler les objectifs une fois que les groupes marginalisés et les raisons de leur marginalisation auront été identifiés.

La mission note que quelques initiatives du CPD ont visé une population marocaine vulnérable notamment les PSH. Un autre exemple positif a été développé par le PNUD, il s'agit d'intégrer ce principe de « ne laisser personne de côté » au niveau du projet d'amélioration d'accueil des usagers des services publics. La prise en compte des besoins de différentes catégories a été prise en considération : les analphabètes, les femmes en allaitement, les PSH, etc...

155. A noter que certaines catégories marginalisées définies comme cible prioritaire par le CPD, notamment les jeunes sans emploi, population urbaine ayant un problème de logement et les migrants ont été touchées faiblement par les projets et les programmes du Programme de pays.

La mission note aussi l'absence d'une démarche qui consiste à prendre en charge ce principe au niveau des projets.

► *D'une manière générale, la prise en compte du principe « ne laisser personnes à côté » dans la programmation des projets est faiblement constaté.*

■ **Comme appréciation globale, la notation proposée pour la prise en compte des aspects transversaux est insatisfaisante.**

### **C. Gestion et gouvernance du Programme de pays**

#### **i. Gestion de la fonction, planification et suivi&évaluation**

156. D'une manière participative, chaque intervention élabore au début de l'année son plan de travail annuel (PTA). Des réunions annuelles sont régulièrement organisées pour faire le bilan de la mise en œuvre des PTA et convenir des priorités, des objectifs et des cibles à inscrire dans les PTA de l'année suivante.

La qualité des PTA est assez satisfaisante. En effet, les PTA sont configurés selon le format conventionnel du PNUD. Le PTA est signé conjointement entre le Directeur national et le représentant du BP du PNUD. La mission note que, d'une manière générale, le PTA est orienté vers l'intervention.

L'exécution du budget annuel exige l'approbation et la signature du PTA. C'est un défi majeur pour les projets. La mission a constaté l'adoption tardive parfois de ces plans. Ce qui peut retarder le lancement des activités du projet. Elle a aussi constaté que plusieurs PTA sont signés mais non datés.

157. Les principaux mécanismes de suivi et évaluation du PNUD sont : Les revues mi-annuelles et annuelles, les visites de terrain, les réunions internes de programmes et les réunions des comités de pilotage des projets.

158. La revue, pour les 2 phases mi-annuelle et annuelle, constitue une opportunité importante pour le suivi et l'évaluation de l'état d'avancement de la réalisation et des résultats attendus de l'intervention. C'est une pratique de management très appréciée. Les revues sont présentées selon un format Powerpoint conventionnel du PNUD.

159. La fonction suivi et évaluation bénéficie d'une attention particulière au sein du BP et au PNUD d'une manière générale. La configuration et l'animation de la fonction suivi et évaluation du bureau du PNUD obéissent à la politique d'évaluation du PNUD et aux directives du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG). Elle est animée par une chargée de suivi et évaluation qui collabore étroitement avec le personnel du BP du PNUD et des interventions.

Le plan d'évaluation 2017-2021 qui reprend les évaluations de différents types (final, mi-parcours, thématique ou autres) est aussi un référentiel important en la matière. Il permet la définition des projets qui font l'objet d'une évaluation conformément aux normes et critères préétablis.

160. La mission note que d'une manière générale, les revues des interventions ainsi que les comités de pilotage ont respecté leurs périodicités.
161. Afin de gérer les 39 projets, un niveau intermédiaire de gestion a été mis en place par le BP. Il s'agit de la nomination de quatre (4) chargés de portefeuilles (chargés de programmes) : (i) Chargé de programme gouvernance et ODD, (ii) Chargée de programme environnement, énergie & changement climatique, (iii) Chargé de programme PVE et Droit de l'Homme, et (iv) Chargé de programme gouvernance locale et développement local. Dans ce sens, la mission d'évaluation souligne le besoin de renforcement de la coopération et la collaboration entre les 4 portefeuilles.
162. La mission note, d'une manière générale, que le BP respecte les périodicités des réunions des organes de gouvernance des projets : COPIL et revues mi-annuelles et annuelles.
163. Comme conclusion sur le dispositif de suivi et pilotage, le tableau suivant résume les points forts et les points à améliorer en la matière :

<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fort engagement du top Management du PNUD ;</li> <li>- Existence d'une culture de suivi et évaluation et de la GAR assez développée au sein de l'équipe du BP du PNUD ;</li> <li>- Existence d'un savoir-faire au sein du PNUD ;</li> <li>- Capacité transversale du S&amp;E au sein de l'équipe du PNUD ;</li> <li>- Organisation des revues mi-annuelles et annuelles régulières ;</li> <li>- Tenue régulière des réunions des organes de gouvernance ;</li> <li>- Rôle clé du PNUD dans le renforcement des capacités nationales en suivi et évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard dans la signature des PTA ;</li> <li>- Adoption de certains indicateurs non pertinents ;</li> <li>- Faible engagement de certains CN pour alimenter le système en données ;</li> <li>- Dépendance à d'autres acteurs non rattachés au PNUD pour la production des données ;</li> <li>- Compréhension de la complémentarité entre les indicateurs difficile.</li> </ul>

Tableau 12: Points forts et à améliorer de la gestion des projets

164. Par rapport au reporting annuel du CPD, le bureau du PNUD a le mérite de produire régulièrement les rapports d'activités des programmes et des projets riches en données et évidences qui renseignent sur les progrès enregistrés dans la mise en œuvre des activités, l'utilisation des fonds, la livraison des produits et la contribution du PNUD à la réalisation des effets du PNUAD.

Des rapports annuels du PNUD selon un canevas informatisé ont été élaborés pour les années 2017, 2018, 2019 et 2020. Ces rapports sont plus axés sur les processus que sur les résultats.

165. Le CPD 2012-2016 a fait l'objet d'une évaluation réalisée par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD en 2016. Cette évaluation des résultats des activités de développement, a porté sur l'appui du PNUD au développement du Maroc qui s'est engagé depuis 2006. Cette évaluation a examiné la contribution du PNUD de 2007 à 2015 dans trois domaines étroitement liés : la gouvernance démocratique, l'accélération de l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement et la réduction des vulnérabilités et des inégalités ainsi que l'environnement et le développement durable.

► *Le PTA et les revues sont surtout des outils performants adoptés dans le cadre du mode de gestion axé sur les résultats adoptés par le PNUD. Aussi, les instruments et mécanismes de gestion, ont facilité l'exécution et l'atteinte des produits et effets d'une manière acceptable.*

## v. Programmation conjointe

---

166. La programmation conjointe<sup>12</sup> du SNU constitue un outil essentiel pour assurer une complémentarité, une synergie et une coordination entre les agences du SNU. Dans le cadre de la mise en œuvre du PNUAD, le PNUD est lead de 5 programmes conjoints. Il s'agit de : (i) Programme Harmonisation et évaluation des politiques publiques (Unicef, OMS et ONU Femmes), (ii) Projet d'appui à l'évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement humain équitable (ONU Femmes, UNFPA, OMS, ONUDC et Unicef) ; (iii) Programme conjoint d'appui au suivi et au reporting des ODD au Maroc (Unicef, OMS, ONUSIDA, OIM, ONU Femmes, CEA, Unesco, FAO et UN Habitat) ; (iv) Projet d'appui à l'ONDH (Unicef, OMS et ONU-Femmes) ; (v) Programme conjoint d'appui à l'élaboration d'une feuille de route pour le financement inclusif des ODDs.

Au total, le PNUD a impliqué 11 agences onusiennes dans ces 5 programmes conjoints. 4 agences onusiennes ont été impliquées dans tous ces programmes conjoints, il s'agit de : PNUD, Unicef, OMS et ONU Femmes.

167. Malgré que tous les programmes conjoints ont un comité de suivi technique qui se réunit régulièrement et prépare les réunions des COPIL, la faible circulation d'information entre les points focaux et les chefs d'agence reste le maillon faible de cette programmation conjointe. D'où la décision prise récemment d'organiser au moins deux fois par an des réunions au niveau des chefs d'agence, de préférence avant la tenue des COPIL.

- ▶ *Même si la programmation conjointe est un instrument pertinent pour renforcer la coordination et la complémentarité entre les agences du SNU, la mission n'a pas constaté l'existence de preuves que la programmation conjointe s'est systématiquement traduite par une amélioration de l'efficacité et de l'efficience au niveau de la réalisation des programmes conjoints.*
- ▶ *La mission note que la programmation conjointe est un outil très important dans un pays tel que le Maroc, qui permet de mettre en avant la synergie entre les agences des NU, ainsi que de mutualiser les efforts, et a confirmé que le problème qui se présente à ce sujet est lié principalement à la gouvernance.*

## ii. Communication et visibilité du CPD 2017-2021

---

168. Afin de mieux communiquer avec les parties prenantes du programme et d'améliorer la visibilité de ses interventions, le Programme de pays prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication basé sur la stratégie de communication du PNUAD. Dans ce cadre, le bureau du PNUD a déployé beaucoup d'efforts dans ce sens. Il a recruté au sein de son bureau une chargée de communication responsable de la fonction communication institutionnelle du BP et porte aussi de l'appui aux différentes interventions du Programme de pays.

169. Des dizaines d'articles relevant de la pertinence du travail du PNUD ont paru dans les journaux nationaux et des reportages ont été diffusés sur la télévision marocaine. Des pages officielles du BP sont aussi développées sur les réseaux sociaux (Facebook avec plus de 18.900 abonnés, Twitter avec plus de 8.700 abonnés et une chaîne sur YouTube avec plus 1.690 abonné). En plus des actions transversales de communication, les différentes interventions prévoient et accordent une attention particulière aux actions de communication. Dans ce cadre des dossiers, des capsules vidéo, films, des supports de communication ont été développés.

170. La mission note que le BP est proactif et s'adapte d'une manière générale aux évolutions rapides qui caractérisent ce domaine. La fonction de communication contribue d'une manière appropriée à garder et renforcer l'image et label qualité du PNUD.

171. Le succès des actions de communication nécessite la garantie d'une large diffusion et utilisation de ses supports par la cible. Par exemple, l'examen des vidéos partagées sur la chaîne YouTube montre que le nombre de personnes touchées est très faible. En effet, pour les 36 vidéos

---

<sup>12</sup> Un programme conjoint regroupe un ensemble d'activités figurant dans un plan de travail conjoint et fait collaborer deux ou plusieurs agences des NU contribuant aux mêmes produits du plan-cadre. Les fonds de financement communs ou d'autres mécanismes de financement peuvent financer les programmes conjoints.

publiées, le nombre total de vues est de 2272 ce qui donne une moyenne de 63 vues par vidéos. Ce nombre ne peut justifier l'effort déployé dans ce sens. Néanmoins, la mission note que sur la base de la consultation des différents supports de communication au niveau du net et des réseaux sociaux, le PNUD reste l'agence du SNU la plus présente et la plus dynamique.

172. Dans ce cadre, plusieurs activités ont été organisées par les différentes interventions du Programme de pays. L'annexe n° 9 donne des exemples des activités déployées par les 8 interventions étudiées par la mission.

173. Dans le cadre de sa politique de transparence, le BP a publié au niveau de son site des situations actualisées de suivi de son portefeuille de projets y compris des situations financières.

Pour le PNUD, l'analyse de la composante communication en matière de visibilité est beaucoup plus nuancée et sensible. Dans la plupart des cas, le PNUD choisit de travailler dans l'ombre et de laisser la visibilité au partenaire.

► *La composante communication a été bien prise en considération par les différentes interventions du CPD. Cependant, un effort à déployer pour assurer une large diffusion de certains supports de communication.*

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

---

174. Le Maroc attache une grande importance à la coopération Sud –Sud. Le Maroc a préféré développer ses relations avec les pays africains à travers le transfert de technologies et de connaissances en encourageant des partenariats publics et privés dans plusieurs secteurs. Il continue à jouer un rôle de premier plan dans la coopération triangulaire et Sud-Sud, en particulier en prêtant appui à des questions émergentes telles que le l'agenda 2030.

175. Pour le PNUD, la coopération Sud-Sud est un moyen audacieux, novateur et en pleine expansion pour renforcer la coopération afin de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable. Le PNUD considère ce type de coopération comme un accélérateur et un multiplicateur au service du développement durable. Le PNUD joue un rôle clé en tant que catalyseur de la coopération Sud-Sud.

176. La coopération triangulaire peut être efficace dans des situations où un pays du Sud possède des compétences, de l'expérience ou des ressources utiles à un autre pays du Sud, et où un troisième intervenant (un autre pays ou une organisation multilatérale) peut-être en mesure de fournir des moyens supplémentaires pour faciliter leur utilisation.

177. Une attention particulière a été accordée quand si possible par le PNUD et ses partenaires nationaux pour renforcer la question de coopération Sud-Sud. Dans ce cadre, et au niveau des interventions de l'échantillon étudiée la mission a constaté le développement de plusieurs activités dans ce sens (voir annexe n° 9)

► *Une attention particulière a été accordée par le Programme de pays pour le développement de la coopération Sud- Sud et triangulaire.*

### **iv. Assurance qualité du Programme de pays**

---

178. Le bureau du PNUD au Maroc accorde une attention particulière à la fonction assurance qualité du Programme de pays. Cette fonction consiste à veiller à ce que l'intervention s'exécute conformément au document de l'intervention. Ce dispositif permet de: (i) Vérifier que l'intervention avance vers les résultats attendus et que les fonds sont mis à la disposition de l'intervention, (ii) Réaliser un suivi et évaluation réguliers, (iii) Vérifier que les ressources mises à la disposition du PNUD sont utilisées de façon adéquate, (iv) S'assurer que le reporting opérationnel et financier est respecté, ...

La mission a constaté que pour chaque intervention un responsable de l'assurance qualité est désigné par le bureau du PNUD (sources : revues annuelles et mi-annuelles).

### **v. Ressources humaines**

---

179. Pour le staff permanent du BP, et sur les 63 personnes, la répartition par type de recrutement est comme suit : 33 % représente le staff national, 19 % le personnel du service Contrat projets, 17 %

sont des VNU, 13 % représente Service contrats autres agences, 10 % des consultants, le reste est constitué des VNU internationaux, du staff international et de Service Contrat BP.

180. Selon les entretiens, les partenaires ont indiqué que le BP possède une équipe hautement qualifiée et compétente qui a su maintenir de bonnes relations avec ses partenaires. Des efforts ont été déployés par le BP à travers le recrutement des nouveaux profils : Chargée de S&E, Chargée de communication et gestion des connaissances, Experte Secteur privé et finances. Cependant, la mission constate l'absence de quelques profils techniques nécessaires à assurer un suivi en permanence des projets notamment dans le cadre de quelques thématiques auxquelles le PNUD n'a pas une grande expérience : PSH, Droits de l'Homme. Ici, on parle de la maîtrise technique du sujet et de ne pas se limiter à la question de point de vue transversal, qui est très bien assurée par le CN et le chargé de programme concerné.

A noter que le PNUD s'appuie aussi beaucoup sur l'expertise du bureau régional et du siège, particulièrement dans les thématiques où le BP n'a pas ou peu d'expertise interne.

181. L'équipe d'évaluation note que le ratio 1,6 personnes par projet (63 cadres/39 projets) reste insuffisant pour assurer la bonne gestion du portefeuille. La majorité du personnel du PNUD a confirmé l'importance de la charge du travail.

Pour les 8 projets ayant fait l'objet des entretiens individuels, l'équipe d'évaluateurs et à l'exception du projet POS, n'a pas constaté le recours à des agents de terrain dans la mise en œuvre des projets.

Exception faite pour les chargés de programme, la mission note aussi que le BP a connu un turnover important durant ces dernières années.

182. D'une manière générale, la mise en œuvre des projets et programmes fait appel à des UGP, qui mobilisent le personnel nécessaire via les modalités suivantes :

- Le recrutement du personnel dédié à temps plein par le bureau du PNUD ;
- La mise à disposition du personnel à l'UGP par le partenaire national, généralement dédié à temps partiel ;
- Modalité mixte.

183. Le recours au personnel dédié à l'UGP par le partenaire marocain soulève quelques observations :

- Généralement, ce personnel est dédié à temps partiel aux UGP ;
- Forte dépendance du personnel vis-à-vis de la hiérarchie administrative.

184. La mission a constaté que pour certains projets, les fonctions de CN et de DN sont assurées par la même personne. Ces deux fonctions devraient être nécessairement assurées par des personnes différentes. Les missions de ces deux fonctions sont différentes et complémentaires : le premier assure la fonction métier alors que le deuxième assure la fonction pilotage et contrôle. Aussi, il y a des cas où le chargé de portefeuille assure aussi le rôle du coordonnateur national.

185. La mise en place de plusieurs modes de gestion des projets (UGP) souples et qui répondent aussi aux demandes et attentes des partenaires est nécessaire. Cependant, viser la performance nécessite d'adopter un mode de gestion le plus adéquat et le plus efficace pour le projet. La mission estime que du point de vue performance, une UGP mise en place par le BP est le mode le plus pertinent pour le projet.

186. La mission note aussi le faible contrôle du PNUD de certains responsables des projets, notamment ceux désignés par le partenaire national. A titre d'exemple, et malgré les relances, le PNUD a trouvé des difficultés pour mobiliser tous les CN et les DN pour renseigner le questionnaire.

► *Le PNUD s'est doté d'une équipe multidisciplinaire, hautement qualifiée et possédant une ample expérience dans les domaines pertinents à la mise en œuvre du Programme pays*

■ **Comme appréciation générale, la notation de cet aspect est très satisfaisante**



## VII. Conclusions, Recommandations et enseignements tirés

### A. Conclusions

Les principales conclusions de cette évaluation finale du CPD du PNUD 2017-2021 sont les suivantes :

- **CE.1** : Dans le cadre du CPD, objet de cette évaluation, le PNUD et ses partenaires marocains ont mis énormément d'efforts pour accompagner les différentes stratégies et politiques publiques nationales dans plusieurs domaines (développement durable, changement climatique, régionalisation avancée, etc.). Dans ce sens, le Programme de pays du PNUD pour la période 2017-2021 constitue une feuille de route à forte valeur qui a accompagné le Royaume du Maroc dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'agenda 2030 et les priorités nationales de développement.  
**CE.2** : Le Programme de Pays du PNUD, est un programme multisectoriel et multi-acteurs. Ainsi, il a été mis en œuvre à travers le déploiement de 39 projets et programmes au niveau central et au niveau territorial.
- **CE.3** : En capitalisant ses avantages comparatifs qui sont principalement « son label de qualité, son expertise en matière de gestion des projets et des fonds et son expertise technique dans les thématiques relevant de son mandat », le bureau de PNUD au Maroc a réussi dans la mise en place des interventions de qualité, de marquer une présence de qualité au côté du gouvernement marocain dans des domaines critiques et contribue à y intégrer des valeurs ajoutées décisives
- **CE.4** : La gestion d'un portefeuille important de projets nécessite l'existence d'une organisation renforcée et solide et aussi un niveau élevé de contrôle et de pilotage des réalisations de ces projets. Ce choix peut impacter négativement l'efficacité et l'efficience des interventions du Programme de pays.
- **CE.5** : Les interventions du Programme de pays s'alignent avec les priorités nationales, le PNUAD, les PS de 2014-2017 et de 2018-2021 et les ODD. Cependant, ces interventions sont moins pertinentes quant au ciblage des zones (le manque des cartes de vulnérabilité dans la mise en œuvre des actions au niveau des territoires).
- **CE.6** : En dépit des performances et des réussites enregistrées dans le cadre du Programme de Pays du PNUD, l'utilisation des budgets et les retards dans la réalisation de quelques projets et programmes du CPD, ont impacté négativement l'atteinte de quelques résultats.
- **CE.7** : La majorité des projets et programmes du CPD n'a pas développé des stratégies de sortie documentées afin de garantir la durabilité et la pérennité. Cependant, l'engagement des partenaires (généralement des départements ministériels ayant la légitimité institutionnelle) peut garantir la durabilité de résultats du Programme.
- **CE.8** : Des efforts de prise en compte des principes transversaux ont été déployés. Cependant, il manque une démarche opérationnelle, facile et pratique qui garantit un niveau minimum à intégrer au niveau des interventions.
- **CE.9** : Les interventions du CPD ont mobilisé des ressources humaines qualifiées et ayant une expertise confirmée en matière de gestion des interventions du développement.
- **CE.10** : Le processus de planification annuelle (PTA) et de la revue mi- annuelle et annuelle est un mécanisme qui a permis d'améliorer la performance des interventions du CPD.

### B. Recommandations

Sur la base de l'analyse des constats et conclusions, l'équipe d'évaluateurs émet les recommandations suivantes :

- **Recommandation 1** : Systématiser la construction de la théorie de changement dans le cadre du CPD. Cette ToC sera prise en compte pour guider le processus de la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du CPD et ses programmes et projets.
- **Recommandation 2** : En plus de son expertise dans la gestion des projets et des fonds, le bureau du PNUD au Maroc est invité à faire davantage d'efforts dans la mobilisation et la production d'une expertise technique confirmée nécessaire à l'accompagnement des partenaires nationaux (comme par exemple l'ouverture sur les universités et les centres de recherches spécialisés).
- **Recommandation 3** : Renforcer le positionnement territorial du PNUD en développant des projets de développement territorial, en focalisant les interventions au niveau des régions sur les cartes de vulnérabilités des régions et en adoptant un indicateur composite plus pertinent avec l'implication de l'ONDH et le HCP. Ce positionnement devrait s'inscrire dans une vision d'implication des acteurs territoriaux (notamment les régions), d'accompagnement du Maroc dans le déploiement de son nouveau modèle de développement 2035 et son programme gouvernemental de 2022-2026.
- **Recommandation 4** : Multiplier les initiatives à caractère démonstratif et pédagogique au niveau des territoires notamment au niveau régional selon une vision pluri-acteurs. Ainsi, la généralisation de ces initiatives est à assurer par les partenaires nationaux et territoriaux.
- **Recommandation 5** : Poursuivre des actions d'appui au niveau central/national en visant des changements systémiques ayant un impact durable sur la population locale vulnérable. Ces actions devraient accompagner particulièrement les politiques et les stratégies à caractère national.
- **Recommandation 6** : Prévoir dans le prochain CPD le regroupement des projets par portefeuille, en veillant à mettre en place un nombre limité de projets pertinents. Chaque portefeuille doit garantir la complémentarité, l'intégration et la cohérence des interventions.
- **Recommandation 7** : Poursuivre les efforts de renforcement des capacités institutionnelles des partenaires nationaux (en se basant sur les 6 savoirs) et anticiper les compétences nécessaires dans le futur pour une intervention efficace des acteurs de développement.
- **Recommandation 8** : Renforcer la présence des OSC dans le prochain Programme de pays. Cette présence sera focalisée sur une forte implication des OSC dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et évaluation des programmes et projets du CPD.
- **Recommandation 9** : Systématiser le développement de stratégies de sortie explicites, documentées, programmées, convenues et négociées avec les partenaires.
- **Recommandation 10** : Développer l'innovation et la recherche-développement avec l'implication des institutions nationales concernées (ONDH, HCP, Universités, etc.) et soutenir et appuyer l'initiative "laboratoire d'accélération" en développant des passerelles communicantes entre ce laboratoire et les équipes des projets et programmes du PNUD. Aussi maintenir la composition actuelle du COPIL en impliquant d'autres experts de terrain confirmés (ONDH, HCP, Universités, etc.).
- **Recommandation 11** : En capitalisant sur l'existant, mettre à jour des guides existants et développer de nouveaux guides opérationnels, adaptés au contexte marocain, d'intégration des thématiques transversales particulièrement le genre, les DH, et l'engagement de ne laisser personne de côté.
- **Recommandation 12** : Réaliser une évaluation d'impact pour au moins un ou deux projets d'envergure (POS par exemple).
- **Recommandation 13** : Poursuivre le développement des programmes conjoints impliquant plusieurs agences du SNU en améliorant le dispositif de gouvernance pour assurer une meilleure coordination, collaboration et performance.



Pour la mise en œuvre de ces recommandations, l'équipe d'évaluateurs recommande la mise en place d'un comité composé des représentants du PNUD et du gouvernement marocain pour les traduire en actions opérationnelles à mettre en œuvre.

## C. Enseignements tirés

---

- La théorie du changement est un référentiel qui oriente la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes de développement durable. Une bonne construction logique avec une relation de cause à effet bien confirmée et appropriée assure l'atteinte des résultats de changement souhaités.
- Satisfaire et répondre à tous les besoins et les attentes (multisectoriels, multiniveaux et multi-acteurs) exprimés par les partenaires, peut avoir un impact négatif sur la pertinence et la cohérence de l'intervention.
- Un programme qui vise des changements systémiques pour répondre aux besoins complexes des catégories des bénéficiaires et qui cherche à promouvoir l'équité et l'égalité, nécessite une approche intersectorielle intégrée assortie d'interventions multiformes et continues.
- La recherche du quantitatif notamment en nombre de projets et en budget mobilisé risque d'impacter négativement le qualitatif et la performance générale de l'intervention.
- La dépendance aux ressources financières des autres partenaires pour financer le Programme de pays peut affaiblir le contrôle sur sa mise en œuvre.
- Le succès de la mise en œuvre du Programme de pays est imputable à l'appropriation nationale, à la planification basée sur une approche participative et inclusive, à l'expertise confirmée fournie.
- L'adoption d'une démarche flexible en matière de gestion du développement permet de bien gérer et de faire face aux crises qui sortent du contrôle de l'organisme (Covid-19).
- L'expertise, en tant que valeur ajoutée et avantage comparatif, nécessite un entretien continu et une amélioration en permanence.

## Table des matières

---

I.	Résumé exécutif.....	5
II.	Introduction .....	8
III.	Description de l'intervention.....	9
a)	Appui du SNU au royaume du Maroc.....	9
b)	Programme de pays du PNUD.....	9
c)	Contexte national : Défis majeurs et opportunités .....	11
i.	Au niveau politique et institutionnel .....	11
ii.	Au niveau socio-économique .....	12
iii.	Au niveau du développement durable.....	13
iv.	Au niveau de l'égalité et l'équité .....	13
IV.	Etendue et objectifs de l'évaluation .....	14
a)	Présentation de la mission.....	14
b)	Portée de l'évaluation .....	14
V.	Approche et méthodologie d'évaluation.....	16
a)	Méthodologie de l'évaluation .....	16
b)	Déroulement.....	16
i.	La revue documentaire .....	17
ii.	Les réunions du COPIL et avec l'équipe du Bureau.....	17
iii.	Les entretiens individuels semi-directifs .....	17
iv.	Les focus group .....	17
v.	Les questionnaires.....	17
vi.	Les missions de terrains et observations .....	17
c)	Stratégie d'échantillonnage .....	17
d)	Analyse des données .....	17
e)	Limitations de l'évaluation.....	18
VI.	Constatations .....	19
A.	Evaluation de la performance .....	19
a)	Pertinence .....	19
i.	Alignement du Programme de pays .....	19
ii.	Pertinence du ciblage .....	20
iii.	Capacité d'adaptation du CPD.....	22
iv.	Gestion de la crise sanitaire de Covid-19.....	22
b)	Cohérence.....	23
i.	Cohérence du processus de formulation et de conception du CPD.....	23
ii.	Partenariats avec les parties prenantes.....	24
c)	Efficacité.....	24
i.	Résultats de l'effet 1.....	25
ii.	Résultats de l'effet 2.....	27
iii.	Résultats de l'effet 3.....	30
iv.	Vue d'ensemble.....	33
v.	Satisfaction des partenaires par rapport à l'atteinte des résultats.....	33
vi.	Facteurs clés affectant les progrès vers l'atteinte des résultats.....	33
d)	Efficiences.....	34
i.	Mobilisation des ressources financières .....	34
ii.	Utilisation des ressources financières du CPD.....	35
iii.	Efficiences du respect des délais de réalisation .....	37
v.	Avantages comparatifs du PNUD .....	37

e)	Durabilité.....	38
i.	Appropriation nationale des interventions du CPD .....	38
iii.	Implication des OSC.....	39
iv.	Projets à caractère démonstratif.....	39
B.	Aspects transversaux.....	39
a.	Approche genre /égalité des sexes .....	39
b.	Approche basée sur les droits humains.....	41
c.	Renforcement des capacités.....	41
d.	Principe : Ne laisser personne de côté.....	42
C.	Gestion et gouvernance du Programme de pays.....	42
i.	Gestion de la fonction, planification et suivi&évaluation .....	42
v.	Programmation conjointe.....	44
ii.	Communication et visibilité du CPD 2017-2021 .....	44
iii.	Coopération Sud-Sud et triangulaire.....	45
iv.	Assurance qualité du Programme de pays .....	45
v.	Ressources humaines .....	45
VII.	Conclusions, Recommandations et enseignements tirés.....	47
A.	Conclusions.....	47
B.	Recommandations.....	47
C.	Enseignements tirés .....	50