



المرصد الوطني للتنمية البشرية  
ⵎⵓⵎⵉⵏⵏⵓⵔ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵎⵉ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵎⵉ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵎⵉ  
**Observatoire National  
du Développement Humain**



## **Rapport de l'évaluation finale du programme conjoint d'appui à l'Observatoire national de développement humain (ONDH)**

## Table des matières

<a href="#">Table des matières</a>	2
<a href="#">Abréviations, sigles et acronymes</a>	3
<a href="#">REMERCIEMENTS</a>	4
<a href="#">Résumé exécutif</a>	5
<a href="#">Introduction</a>	9
<a href="#">I - Objectifs, critères d'évaluation, questions évaluatives et méthodologie de l'évaluation</a>	10
<a href="#">I.1 - Objectifs global et spécifiques</a>	10
<a href="#">I.2 - Critères d'évaluation et questions évaluatives</a>	11
<a href="#">I.3 - Méthodologie de l'évaluation</a>	11
<a href="#">II - Description succincte et appréciation de la qualité de la matrice des résultats du programme conjoint</a>	12
<a href="#">II.1 - Description succincte du programme conjoint</a>	12
<a href="#">II.2 - Appréciation de la qualité de la matrice des résultats</a>	14
<a href="#">III - Pertinence et performances de la mise en œuvre du programme conjoint</a>	18
<a href="#">III.1 - Pertinence du programme conjoint</a>	18
<a href="#">III.2 - Performances de la mise en œuvre du programme conjoint</a>	21
<a href="#">IV - Gouvernance du programme conjoint</a>	37
<a href="#">V - Développement des partenariats et coopération Sud-sud</a>	38
<a href="#">VI - Gestion des connaissances et communication</a>	39
<a href="#">VII - Pistes de réflexion et d'action à explorer pour le positionnement stratégique de l'ONDH</a>	40
<a href="#">VII.1 - Pistes à explorer pour le choix de la stratégie d'intervention</a>	40
<a href="#">VII.2 - Pistes à explorer pour le choix des chantiers stratégiques et des niches</a>	42
<a href="#">VII.3 - Pistes de réflexion à explorer sur l'articulation entre le positionnement stratégique et le changement organisationnel</a>	49
<a href="#">VIII - Leçons apprises, bonnes pratiques et recommandations</a>	50
<a href="#">VIII.1 - Leçons apprises</a>	50
<a href="#">VIII.2 - Bonnes pratiques</a>	51
<a href="#">VIII.1 - Recommandations</a>	51
<a href="#">Conclusion</a>	54
<a href="#">ANNEXES</a>	55
<a href="#">Annexe 1 : Matrice d'évaluation du programme conjoint d'appui à l'ONDH</a>	55

<a href="#">Annexe 2 : Matrice des recommandations</a> .....	67
<a href="#">Annexe 3 : Liste de personnes rencontrées</a> .....	71
<a href="#">Annexe 4 : Liste des documents consultés</a> .....	72

## Abréviations, sigles et acronymes

<b>AME</b>	<i>Association marocaine de l'évaluation</i>
<b>CRES</b>	<i>Centre d'études et de recherches sociales Tunisie</i>
<b>CONEVAL</b>	<i>Conseil national de l'évaluation des politiques publiques de développement social au Mexique</i>
<b>GAR</b>	<i>Gestion Axée sur les Résultats</i>
<b>GRD</b>	<i>Gestion Axée sur les Résultats d développement</i>
<b>GTSE</b>	<i>Groupe de Travail Suivi et Evaluation</i>
<b>HCP</b>	<i>Haut-Commissariat au Plan</i>
<b>INDH</b>	<i>Initiative National de Développement Humain</i>
<b>OPHI</b>	
<b>ODD</b>	<i>Objectifs de développement durable</i>
<b>OMD</b>	<i>Objectif du Millénaire pour le Développement</i>
<b>ONG</b>	<i>Organisation Non Gouvernementale</i>
<b>ONDH</b>	<i>Observatoire National de Développement Humain</i>
<b>ONU Femmes</b>	<i>Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme</i>
<b>OSC</b>	<i>Organisation de la Société Civile</i>
<b>PIB</b>	<i>Produit Intérieur Brut</i>
<b>PTA</b>	<i>Plan de Travail Annuel</i>
<b>PNUD</b>	<i>Programme des Nations Unies pour le développement</i>
<b>SI</b>	<i>Système d'information</i>
<b>SIT</b>	<i>Système d'information territorial</i>
<b>SMART</b>	<i>Specific - Mesurable - Attainable-Relevant-Trackable</i>
<b>SNU</b>	<i>Système des Nations Unies</i>
<b>TDR</b>	<i>Termes de Référence</i>
<b>UGP</b>	<i>Unité de gestion</i>
<b>UNDAF</b>	<i>United Nations Development Assistance Framework</i>
<b>UNDG</b>	<i>United Nations Development Group</i>
<b>UNFPA</b>	<i>Fonds des Nations Unies pour la population</i>
<b>UNICEF</b>	<i>Fonds des Nations Unies pour l'enfance</i>

## REMERCIEMENTS<sup>1</sup>

Je tiens d'abord à adresser mes sincères remerciements à Mr Hassan El MANSOURI, Secrétaire général de l'Observatoire national de développement humain (ONDH) pour ses orientations, le temps et l'intérêt qu'il a accordés à cet exercice. Mes remerciements s'adressent également au personnel de l'ONDH et aux collègues du PNUD qui n'ont ménagé aucun effort pour m'appuyer dans la collecte documentaire, l'organisation des rendez-vous pour les visites de terrain ainsi que pour les échanges.

Je voudrais exprimer ma profonde gratitude aux partenaires nationaux, aux collègues des agences et du bureau de la coordination qui ont eu des échanges fructueux avec moi. J'ai profondément apprécié leur disponibilité et la pertinence de leurs analyses. Mais, je reste responsable des opinions et des conclusions exposées dans ce rapport.

---

<sup>1</sup> Cette évaluation a été conduite par **Daniel Mikayoulou**, consultant international, spécialiste en planification stratégique, suivi et évaluation des politiques publiques et des programmes de développement

## Résumé exécutif

L'évaluation finale qui fait l'objet du présent rapport a été commanditée par l'unité de gestion du programme conjoint d'appui à l'ONDH en étroite collaboration avec les agences contributrices. Elle s'est déroulée de février à avril 2016. Mais, la première version du rapport n'a été finalisée et partagée que courant mai 2016. Selon les Termes de référence (Tdr), l'évaluation finale s'est assignée l'objectif général suivant : « **Apprécier la réalisation des résultats escomptés du projet et tirer les enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des acquis de ce projet et favoriser l'amélioration globale des projets du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) particulièrement des projets conjoints** ». Les objectifs spécifiques sont exposés dans les Tdr joints à l'annexe. L'évaluation s'est basée sur les critères d'évaluation suivants : **La Pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence (interne et externe), la durabilité, l'impact**. Ces critères ont orienté la formulation des questions et des sous questions évaluatives qui sont étayées dans la matrice d'évaluation jointe à l'annexe.

La méthodologie de l'évaluation finale a été guidée par les questions et les sous questions évaluatives. Elle a essentiellement consisté à conduire la recherche documentaire et à réaliser des entretiens avec des informateurs clés identifiés de commun accord avec l'ONDH et le PNUD. Le recours à la triangulation a permis de procéder au croisement des sources des données et au contrôle de leur qualité et fiabilité. Les données collectées ont fait l'objet d'un traitement manuel et d'un contrôle de qualité. Le logiciel Excel a été utilisé pour le traitement des données quantitatives. Le niveau de réalisation des cibles a été apprécié à partir de trois critères « **Pas atteint** », « **Partiellement atteint** », « **Atteint** ». L'échelle de notation proposée dans les Tdr a été utilisée pour apprécier l'efficacité et l'efficience du programme. A titre de rappel, cette échelle propose 6 notes qualitatives : **Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Modérément satisfaisant ; Modérément insatisfaisant ; Insatisfaisant ; Pas du tout satisfaisant**.

L'analyse des changements observés et de la livraison des produits a été guidée par deux critères : **La contribution et l'attribution**. Le modèle de **Tanahashi** a été convoqué pour apprécier les performances du programme conjoint notamment l'atteinte des cibles annuelles en termes d'amélioration de **la disponibilité, l'accessibilité, l'utilisation et la qualité des services de l'ONDH**. L'analyse a mis en relief les bonnes pratiques et les leçons apprises du programme. Elle a exploré des pistes de réflexion et d'action sur les perspectives de positionnement stratégique de l'ONDH.

A la lumière de l'analyse de la matrice des résultats et du contexte dans lequel s'est déroulée cette évaluation, le programme conjoint a été jugé évaluable. L'analyse de la pertinence, des performances et de l'exploration des pistes de réflexion et d'action sur le positionnement stratégique de l'ONDH dans la perspective de la programmation future a abouti aux conclusions suivantes :

Le programme conjoint a été jugé pertinent par rapport aux priorités nationales et aux besoins du pays particulièrement à la constitution, à l'UNDAF 2012-2016 et aux OMD ainsi qu'à l'évolution du contexte national de l'évaluation.

La mise en œuvre du programme conjoint a été jugée efficace et très satisfaisante par rapport aux trois produits. Le taux de réalisation global des cibles a été estimé à 85% à la fin de l'année 2015. Mais, en

ce qui concerne les cibles partiellement atteintes, les tendances constatées permettent d'affirmer qu'elles seront atteintes au plus tard la fin de l'année 2016. En ce qui concerne les taux de réalisation des trois produits, il convient de signaler que le produit 2 a enregistré le taux le plus élevé soit 93%. Les produits 1 et 3 ont enregistré respectivement 77% et 83%.

Le programme conjoint est à sa deuxième phase qui fait l'objet de la présente évaluation. Cette durée d'exécution témoigne de sa durabilité qui repose essentiellement sur quatre ressorts : Le leadership national et l'appropriation du programme conjoint par les partenaires nationaux, l'ancrage du programme conjoint dans la mission ou le mandat et les attributions de l'ONDH, la contribution du gouvernement au financement du programme conjoint, le renforcement des capacités.

La mise en œuvre du programme conjoint a été jugée efficiente et très satisfaisante par rapport aux trois produits. Le taux global d'exécution financière est passé de 81% à 79% en 2015. Eu égard aux données financières recueillies dans les PTA et les CDR signés, de 2012 à 2015, le programme conjoint a consommé 68% de son budget initial.

Le programme conjoint est en cohérence avec les orientations stratégiques et les priorités nationales. Ses interventions se focalisent sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, le renforcement des capacités et l'appui à l'ONDH dans l'innovation des outils et des méthodologies d'évaluation des politiques publiques, la production et la diffusion des données et des connaissances.

Le programme conjoint a procédé à un ciblage aux niveaux sectoriel, géographique, du genre et des couches sociales ainsi que des partenaires. Ce ciblage est mis en exergue par l'analyse de la situation et les cibles annuelles déclinées dans la matrice des résultats. Il est aussi perceptible à travers les activités ou les interventions du programme. Mais, les critères de ce ciblage n'ont pas été très argumentés et étayés dans le document du programme.

Le programme conjoint a eu un impact tangible sur l'expertise, la notoriété et le rayonnement de l'ONDH, l'élaboration des politiques de développement humain basées sur les évidences ou les preuves, l'enseignement et la recherche en évaluation, le développement des partenariats singulièrement la promotion de l'évaluation dans le cadre de la coopération Sud-sud, la cohérence des Nations Unies, la promotion de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

La gouvernance du programme conjoint a été jugée très efficace et très satisfaisante. Précisément, le pilotage du programme a été efficace. Eu égard aux taux d'exécution opérationnelle et financière, l'UGP a été efficace dans la mise en œuvre des activités et la gestion des fonds. Les mécanismes de suivi et évaluation ont été très opérationnels.

A la faveur de l'appui du programme conjoint, l'ONDH a été stratégique et efficace dans le développement des partenariats aux niveaux national et international. En effet, dans le cadre de la mise en œuvre du programme conjoint, l'ONDH a noué des partenariats stratégiques au niveau national et international. Au plan international, l'ONDH a établi des partenariats avec des institutions ayant une grande notoriété. A titre indicatif, on peut citer la fondation suisse pour la recherche en sciences sociales, l'Institut de médecine tropicale d'Anvers (IMT) en Belgique, Statistiques Canada, le CONEVAL, le CRES, l'OPHI.

S'agissant de la gestion des connaissances et la communication, l'appui du programme conjoint a permis à l'ONDH de s'affirmer comme une organisation apprenante (Learning organization) et une organisation génératrice de connaissances (Knowledge organization). Il a adopté une approche qui privilégie la communication stratégique. Il s'est doté d'un plan de communication dont l'exécution a été efficace. Il dispose également des supports de communication tels que le bulletin de liaison.

A la lumière de l'appréciation des performances du programme conjoint, il s'est avéré judicieux d'explorer des pistes de réflexion et d'action sur le positionnement stratégique de l'ONDH afin de suggérer des orientations sur la stratégie d'intervention, les chantiers stratégiques et des niches qui devraient être privilégiés par la troisième phase du programme conjoint. S'agissant de la stratégie d'intervention, la troisième phase du programme conjoint devrait se focaliser sur :

- ✚ Le renforcement de la spécialisation de l'ONDH et l'appui au passage à l'échelle de l'évaluation des politiques de développement humain particulièrement des politiques sociales ;
- ✚ L'adossement du positionnement stratégique de l'ONDH sur les choix fondamentaux de son plan stratégique qui devront aussi orienter la programmation future ;
- ✚ Le renforcement de l'approche d'intervention proactive axée sur la demande et l'utilisation des services. Cette démarche exigera :
  - ✓ *Une analyse de l'offre et de la demande de l'évaluation des politiques publiques particulièrement de la demande et de l'utilisation des services de l'ONDH. L'analyse devrait en priorité mettre en lumière les profils et les besoins des utilisateurs du SI Al Baharia (Clics) ;*
  - ✓ *Une communication stratégique agressive pour vulgariser largement et promouvoir l'utilisation des services et des produits de l'ONDH ;*
  - ✓ *Le développement des partenariats avec les médias pour atteindre certains groupes cibles.*

En ce qui concerne les chantiers stratégiques et les niches, la troisième phase du programme conjoint devrait aider l'ONDH à s'investir davantage sur :

- ✚ *L'opérationnalisation de l'agenda 2030 y compris l'agenda mondial de l'évaluation 2016-2020 ;*
- ✚ *La territorialisation du système d'information dans le sillage de la régionalisation avancée ;*
- ✚ *La promotion de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques ;*
- ✚ *La promotion de la recherche, l'enseignement, la formation et la professionnalisation de l'évaluation ;*
- ✚ *La promotion de la participation citoyenne à l'évaluation des politiques publiques ;*
- ✚ *La promotion de la coopération sud-sud ;*
- ✚ *Le renforcement du partenariat avec les Nations Unies.*

Au terme de l'analyse, il a été mis en exergue les principales leçons apprises ci-après :

- ✚ L'appréciation des performances notamment de l'efficacité n'a pas été aisée en raison de la faiblesse de la prise en compte des principes programmatiques au niveau de l'analyse pays. Cet écueil a eu des répercussions sur la qualité de la matrice des résultats.
- ✚ Les Tdr ont retenu l'impact parmi les critères d'évaluation. Mais, l'appréciation de l'impact a été limitée. En effet, elle s'est fondée sur les opinions de quelques informateurs clés.

- ✦ L'analyse a montré que grâce à l'appui du programme conjoint, l'ONDH a conforté son positionnement au carrefour de l'institutionnalisation, de la recherche, de l'enseignement et de la formation, de la professionnalisation. Il apparaît que son positionnement stratégique et son envergure opérationnelle ont desserré l'étau de son statut juridique.
- ✦ Le succès du programme conjoint est imputable à l'engagement et à la cohérence des Nations Unies. Mais, son ancrage dans la mission et les domaines d'intervention de l'ONDH, le leadership et l'appropriation nationale ont été déterminants.

L'évaluation a permis aussi de formuler les recommandations suivantes :

- ✦ Améliorer la prise en compte des principes programmatiques dans le document du programme de la troisième phase.
- ✦ Améliorer la cohérence externe du programme conjoint.
- ✦ Veiller à élaborer un plan de développement des capacités de l'ONDH et des bénéficiaires du programme conjoint dans la perspective de la collaboration future entre le SNU et l'ONDH.
- ✦ Explorer, prioriser et opérationnaliser les pistes relatives au choix de la stratégie d'intervention.
- ✦ Explorer les chantiers stratégiques proposés pour le positionnement stratégiques de l'ONDH.
- ✦ Utiliser la déclaration de Rabat comme levier de la coopération sud-sud.
- ✦ Renforcer le partenariat entre l'ONDH et les Nations Unies.



## Introduction

Le présent rapport rend compte des constats, des conclusions, des leçons apprises et des recommandations de l'évaluation finale de la deuxième phase du programme conjoint d'appui à l'ONDH qui sera clôturée en décembre 2016 au terme de cinq ans d'exécution. Le document du programme conjoint signale qu'au cours de la dernière année d'exécution, la revue annuelle devra constituer une évaluation finale. Celle-ci a répondu à l'exigence de redevabilité et aux préoccupations des principales parties prenantes qui voudraient capitaliser les conclusions, les leçons apprises et les recommandations pour une future programmation.

Cette évaluation finale a été conduite dans un contexte national marqué par une évolution impressionnante de la culture et de la pratique évaluatives au Maroc. En effet, à la faveur de l'adoption de la constitution de septembre 2011 particulièrement de la constitutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, les autorités politiques au plus haut niveau, les collectivités territoriales, les Organisations de la société civile (OSC), les universités expriment un intérêt de plus en plus croissant pour l'évaluation des politiques publiques. La thématique de l'évaluation des politiques publiques figure désormais en bonne place sur l'agenda politique. En effet, le discours Royal prononcé à l'occasion de la fête du Trône le 30 juillet 2014 a réaffirmé l'importance de l'évaluation pour apprécier l'impact ou les retombées des politiques publiques sur les conditions de vie de la population. L'évaluation des politiques publiques ne cesse d'alimenter des conférences, des échanges ou des débats au sein du parlement, au niveau des régions et des communes ainsi que dans le milieu associatif. Elle est devenue un champ de recherche et d'enseignement qui attire de plus en plus les universités et les écoles supérieures.

En outre, l'évaluation finale du programme conjoint a été précédée par l'évaluation du bilan des réalisations de l'ONDH et l'élaboration de son plan stratégique 2016-2020 dont les résultats et les conclusions ont été mis à contribution pour apprécier les performances de l'ONDH et l'exploration des pistes de réflexion pour son positionnement stratégique<sup>2</sup>. Cette évaluation finale a eu aussi l'avantage d'être entreprise à la suite de l'évaluation finale du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2012-2016 dont le rapport final fournit des informations utiles sur la contribution du programme conjoint aux progrès enregistrés vers la réalisation des effets et produits de l'UNDAF. Cet exercice a également coïncidé avec la finalisation en cours de l'UNDAF 2017-2021 qui a sans doute pris en compte les orientations stratégiques de l'agenda 2030. Celui-ci plaide pour le renforcement des systèmes nationaux de statistiques, de suivi et évaluation en vue de garantir un suivi efficace des progrès réalisés vers l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD).

En définitive, l'évaluation finale du programme conjoint s'est déroulée dans un contexte très favorable en raison de la disponibilité des documents et des rapports essentiels qui ont permis d'obtenir les données et les informations nécessaires pour répondre aux questions évaluatives proposées dans les Tdr et étayées dans la matrice d'évaluation. Il a été donc aisé de porter un jugement objectif et rigoureux sur les performances, les retombées espérées et non prévues de la mise en œuvre du programme

---

<sup>2</sup> Nous n'avons pas eu accès à ce rapport. Mais, lors de notre entretien avec le Secrétaire Général de l'ONDH, nous avons obtenu quelques informations sur les principales conclusions de cette évaluation du bilan des réalisations de l'ONDH

conjoint. Ces données et ces informations ont également été utiles pour la réflexion sur les perspectives de positionnement stratégique de l'ONDH qui devraient orienter la conception de la troisième phase du programme conjoint.

Tenant compte de ce qui précède et des Tdr, le présent rapport est structuré en sept points :

- ✚ Le premier point décrit succinctement le programme conjoint qui fait l'objet de l'évaluation. Elle apprécie également la qualité de la matrice des résultats qui constitue le noyau central ou le socle du programme conjoint ;
- ✚ Le deuxième point rappelle les objectifs et expose la méthodologie de l'évaluation ;
- ✚ Le troisième point s'appesantit sur l'appréciation de la pertinence, des performances, de la cohérence des interventions, de la durabilité et l'appropriation, de l'impact de la mise en œuvre du programme conjoint ;
- ✚ Le quatrième point s'attache à apprécier la gouvernance du programme conjoint et sa contribution au renforcement de la cohérence des interventions des agences des Nations Unies dans le domaine de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques ;
- ✚ Le cinquième point porte sur le développement des partenariats et la coopération Sud-sud
- ✚ Le sixième point s'intéresse à la gestion des connaissances et la communication ;
- ✚ Le septième point suggère des pistes de réflexion et d'action à explorer pour le positionnement stratégique de l'ONDH qui devrait guider la conception de la troisième phase du programme conjoint ;
- ✚ Le huitième point énonce les leçons apprises, les bonnes pratiques et les recommandations.

## I - Objectifs, critères d'évaluation, questions évaluatives et méthodologie de l'évaluation

### I.1 - Objectifs global et spécifiques

Les Tdr indiquent que « *les objectifs de l'évaluation finale consistent à apprécier la réalisation des résultats escomptés du projet et à tirer les enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des acquis de ce projet et favoriser l'amélioration globale des projets du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) particulièrement des projets conjoints* ». De façon spécifique, l'évaluation finale a pour but de :

- Vérifier la pertinence de cette initiative, comme réponse à un besoin institutionnel lié au renforcement des capacités pour l'évaluation des politiques publiques et l'amélioration du ciblage des populations vulnérables, et analyser comment le programme conjoint a ou pourra contribuer à la résolution de la problématique justifiant sa mise en œuvre ;
- Examiner la cohérence interne (composantes) et externe (avec le contexte institutionnel) du projet conjoint en relation et interdépendance avec l'environnement endogène et exogène ;

- Juger sur la base de l'état d'avancement, la performance (Efficacité et efficacité) du programme conjoint, et si les effets escomptés pourront être atteints à l'échéance du programme, particulièrement en matière de produits du programme ;
- Apprécier la durabilité des résultats atteints et leur appropriation par les parties prenantes ;
- Apprécier l'impact prévisible de l'intervention à travers les pratiques institutionnelles visant l'amélioration du ciblage des programmes et des politiques publiques chez les partenaires ayant bénéficié des activités du programme conjoint ;
- Mettre à la disposition des décideurs (Comité de pilotage du programme conjoint) des recommandations basées sur une analyse factuelle et découlant des informations collectées, et l'analyse du processus et les perspectives possibles en vue de prendre des décisions liées au programme et le développement d'une deuxième phase ;
- Permettre aussi aux agences des Nations unies d'apprécier l'importance de leur contribution et la pertinence des axes d'appui à l'ONDH en fonction de leurs avantages comparatifs respectifs.

## 1.2 - Critères d'évaluation et questions évaluatives

Les Tdr proposent les critères d'évaluation suivants : ***La Pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence (interne et externe), la durabilité, l'impact.*** En se basant sur ces critères classiques, il a été suggéré des questions évaluatives dont la plupart sont descriptives et normatives. Les questions évaluatives portent aussi sur le genre, les principes programmatiques, la coopération Sud-Sud, le ciblage des interventions du programme conjoint. Il convient de faire observer que les questions et sous questions proposées dans les Tdr sont pertinentes. Elles ont été étayées dans la matrice d'évaluation jointe à l'annexe qui précise les sources des données, les méthodes de collecte, la méthode d'analyse et d'interprétation.

## 1.3 - Méthodologie de l'évaluation

La revue documentaire et les entretiens ont été les principales techniques utilisées pour recueillir les données et les informations nécessaires pour apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence (interne et externe), la durabilité et l'impact du programme conjoint. L'utilisation de ces techniques a été guidée par les questions et les sous questions évaluatives. Elle a également tenu compte de la nécessité de procéder à la triangulation des sources des données afin de vérifier et de procéder au contrôle de la fiabilité des données recueillies.

La collecte documentaire a été conduite auprès des principales parties prenantes et de quelques partenaires du programme conjoint notamment l'unité de gestion du programme (UGP) sise à l'ONDH et dans les agences contributrices notamment le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), le PNUD, le Fonds des Nations unies pour la population (UNFPA), l'Entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONUFEMMES). En tenant compte des questions évaluatives, les données et les informations ont été essentiellement extraites du document du programme conjoint, des plans de travail annuels (PTA), des rapports des revues annuelles du programme, des rapports annuels de l'ONDH, des accords de partenariats signés, des rapports d'études, des diverses publications de l'ONDH, des rapports des agences contributrices, des rapports et des études produits par les partenaires du programme (ministères, universités, collectivités territoriales, partenaires). Cette liste n'est pas exhaustive.

Les entretiens ont été réalisés avec quelques informateurs clés identifiés avec l'appui de l'ONDH et du PNUD. Eu égard au temps imparti à la mission de terrain, à la portée et à la nature du programme

conjoint qui relève essentiellement de l'appui conseil, il est apparu judicieux de constituer un petit échantillon de commodité composé de 17 informateurs clés identifiés parmi les parties prenantes du programme. La constitution de l'échantillon a également tenu compte de l'exigence de la triangulation et de la dimension genre. Précisément, il a été retenu les informateurs clés représentant l'ONDH, les agences contributrices, le bureau du Coordonnateur résident, les partenaires et les bénéficiaires suivants : Le Haut-Commissariat au plan, la Banque Mondiale, les ministères partenaires éducation et santé, le ministère des affaires générales, la direction de la coopération internationale du ministère des affaires étrangères, un conseiller communal, la structure chargée de l'Initiative nationale de développement humain (INDH), le Parlement, l'Institut national d'aménagement et d'urbanisme, l'université Moulay-Ismaïl.

Mais, les entretiens n'ont été réalisés qu'avec 11 informateurs clés notamment l'ONDH, l'UNICEF, le PNUD, l'UNFPA, l'ONUFEMMES, la Direction de la gouvernance du ministère des affaires générales, l'Institut national d'aménagement et d'urbanisme, l'université Moulay-Ismaïl, la direction de la stratégie, de la planification et des statistiques du ministère de l'éducation nationale, la direction de la coopération internationale du ministère des affaires étrangères, le bureau du Coordonnateur résident des Nations Unies. Les contraintes d'agenda n'ont pas permis de conduire les entretiens avec le Haut-Commissariat au plan, la Banque Mondiale, le ministère de la santé, et avec un conseiller communal. Au cours des entretiens, les principes suivants ont été observés : ***Le respect des valeurs culturelles, le respect des personnes interviewées et de leurs opinions, la confidentialité, l'écoute active ; L'objectivité ; L'impartialité ; Le respect du temps.*** Toutefois, les informateurs clés interviewés ont fourni des données et des informations utiles pour répondre aux questions et aux sous questions évaluatives.

Les données collectées ont fait l'objet d'un traitement manuel et d'un contrôle de qualité. Le logiciel Excel a été utilisé pour le traitement des données quantitatives. En se basant sur les données quantitatives et qualitatives recueillies ainsi que sur les réponses aux questions évaluatives, l'appréciation a d'abord porté sur les progrès enregistrés vers l'atteinte des cibles annuelles. Le niveau de réalisation des cibles a été apprécié à partir de trois critères « ***Pas atteint*** », « ***Partiellement atteint*** », « ***Atteint*** ». L'échelle de notation proposée dans les Tdr a été utilisée pour apprécier l'efficacité et l'efficience du programme. A titre de rappel, cette échelle propose 6 notes qualitatives : ***Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Modérément satisfaisant ; Modérément insatisfaisant ; Insatisfaisant ; Pas du tout satisfaisant.***

L'analyse s'est ensuite attachée à expliquer, interpréter et porter un jugement sur les résultats du programme conjoint, les changements induits ou influencés par ses interventions, les facteurs clés de succès et d'échec. L'analyse des changements observés et de la livraison des produits a été guidée par deux critères : ***La contribution et l'attribution.*** Le modèle de Tanahashi a été convoqué pour apprécier les performances du programme conjoint notamment l'atteinte des cibles annuelles en termes d'amélioration de ***la disponibilité, l'accessibilité, l'utilisation et la qualité des services de l'ONDH.*** L'analyse a mis en relief les bonnes pratiques et les leçons apprises du programme. Elle a exploré des pistes de réflexion et d'action sur les perspectives de positionnement de l'ONDH

## **II - Description succincte et appréciation de la qualité de la matrice des résultats du programme conjoint**

### **II.1 - Description succincte du programme conjoint**

La description succincte du programme conjoint en tant qu'objet soumis à l'évaluation s'est avérée nécessaire pour fournir ou simplement rappeler les informations de base aux lecteurs et aux utilisateurs

du rapport. Ces informations de base notamment celles relatives à la matrice des résultats permettent de mieux apprécier les arguments fournis dans le rapport pour justifier l'opportunité et la pertinence de l'évaluation ainsi que l'évaluabilité du programme conjoint.

Dans un contexte national marqué par le tournant décisif enclenché par l'adoption et l'application de la constitution de septembre 2011, la deuxième phase du programme conjoint fût signée le 10 juillet 2012 par l'ONDH, l'ONUFEMMES, l'UNFPA, l'UNICEF et le PNUD. Selon le document du programme conjoint, « ..., *ce projet vise à accompagner l'ONDH dans le développement des outils d'évaluation, le lancement des études sur les thèmes émergents et l'évaluation de certains programmes et projets de développement humain* »<sup>3</sup>. A la lecture de l'objectif général de la première phase, il apparaît clairement que la deuxième phase a mis l'accent sur l'accompagnement.

La matrice des résultats du document de programme conjoint signé contient trois produits alignés à l'effet 3 « *la vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre sont réduites par le biais de l'appui aux politiques/stratégies et programmes de développement économique et social* » et l'effet 4 « *Les partenaires institutionnels et de la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensible au genre pour la mise en œuvre d'un développement humain, intégré, équitable et durable* » de l'UNDAF ainsi qu'aux produits liés à ces effets notamment les produits UNDAF 3.1, 3.4, 4.1 et 4.2. Il s'agit des principaux produits suivants :

- ✓ **Produit UNDAF 3.1** « *Les approches multidimensionnelles de réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité sont promues et utilisées* » ;
- ✓ **Produit UNDAF 3.4** « *Les systèmes d'information nationaux/locaux et la production de la connaissance sur les questions émergentes de population et sur les impacts sociodémographiques répondent aux besoins d'un meilleur suivi des politiques et des programmes de lutte contre la pauvreté et les inégalités* » ;
- ✓ **Produit UNDAF 4.1** « *Les capacités des institutions publiques pour accompagner et mettre en œuvre les réformes engagées par l'Etat, en matière de gouvernance démocratique basée sur les droits humains sont accrues* » ;
- ✓ **Produit UNDAF 4.2** « *Les institutions publiques ont des capacités de veille stratégique, de coordination et d'évaluation pour une meilleure cohérence des politiques publiques* ».

La contribution du programme conjoint aux effets et aux produits UNDAF énoncés ci-dessus a été fournie à travers la réalisation des trois produits suivants :

- ✓ **Produit 1** : « *Les outils de veille stratégique sont développés au niveau local et régional pour un meilleur ciblage des populations pauvres et vulnérables* » ;
- ✓ **Produit 2** : « *Les capacités d'analyse et d'évaluation des politiques publiques de développement sont renforcées pour aider à la prise de décisions* » ;

---

<sup>3</sup> Cf. page 18 du document du programme conjoint d'appui à l'ONDH. Cet objectif général est cohérent avec celui de « *la première phase du programme qui visait appuyer et accompagner l'ONDH dans la mise en place des outils lui permettant d'accomplir son mandat général à travers ses principales missions* ».

- ✓ **Produit 3** : « *La communication, le partenariat et le plaidoyer pour le développement humain équitable et pour l'institutionnalisation de l'évaluation sont renforcées en harmonie avec la nouvelle constitution* ».

Mais, à la lecture des Plans de travail et des rapports annuels (PTA) de 2014 et 2015, on note une déconnection ou un détachement du programme à l'effet 4. La matrice des résultats montre que les trois produits du programme conjoint sont assortis d'indicateurs dont les situations de référence et les cibles annuelles sont renseignées par des données et des informations qualitatives et quantitatives. Les principales activités dont la mise en œuvre devrait permettre ou contribuer à la réalisation des produits apparaissent clairement dans la matrice. Celle-ci indique également les coûts estimatifs des différents produits. Le budget global est évalué à 2.500.000 USD<sup>4</sup>. Le programme conjoint est cofinancé par le Gouvernement, l'UNICEF, l'ONUFEMMES, l'UNFPA et le PNUD. Le document de programme fournit les détails sur les contributions du Gouvernement et des différentes agences. Les risques relatifs à la mise en œuvre du programme ont été identifiés, analysés et déclinés dans un journal de risques initial qui indique les mesures de prévention, d'atténuation et de gestion prévues pour faire face à leur survenance.

Le programme conjoint est géré selon la modalité d'exécution nationale (NEX) par l'ONDH. Sa gouvernance est assurée par un comité de pilotage composé de deux organes : Le comité directeur et le comité restreint. La gestion quotidienne relève de la responsabilité de l'unité de gestion domiciliée et placée sous la supervision de l'ONDH. En sa qualité d'agent de gestion, le PNUD assure l'assurance qualité de la gestion du programme. Celui-ci est doté d'un plan de suivi et évaluation ainsi que d'un plan de communication et de plaidoyer. Les procédures, les principes et les mécanismes de gestion, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre sont clairement définis et obéissent aux procédures et aux directives du PNUD.

## II.2 - Appréciation de la qualité de la matrice des résultats

L'appréciation de la qualité de la matrice des résultats s'est avérée indispensable pour porter un jugement sur la théorie du changement du programme conjoint et la prise en compte des cinq principes programmatiques des Nations Unies. La qualité de la matrice des résultats a donc été appréciée à l'aune de ces principes notamment l'approche basée sur les droits de l'homme, la durabilité environnementale, l'égalité des sexes, le développement des capacités et la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

L'approche basée sur les droits de l'homme n'a pas été systématiquement prise en compte dans la formulation des trois produits qui sont peu sensibles aux droits de l'homme à l'exception du produit 1. En effet, cette approche renvoie aux dispositions constitutionnelles particulièrement au droit à l'information, la transparence, la redevabilité ou l'obligation redditionnelle de rendre compte consacrés par la constitution. Le produit 1 fait clairement référence aux populations pauvres et vulnérables en tant que titulaires de droits. Les deux autres produits ne se réfèrent pas aux détenteurs d'obligations et aux titulaires des droits. Ils laissent transparaître une absence de l'analyse des rôles et des capacités de ces acteurs. En d'autres termes, ils n'indiquent pas précisément les bénéficiaires du renforcement des capacités auquel font allusion les produits. Mais, le recours à l'approche basée sur les droits de l'homme est plutôt perceptible au niveau des cibles annuelles qui désignent les détenteurs d'obligations et les titulaires de droits notamment les régions, les universités, les ministères, l'INDH,

---

<sup>4</sup> Dans le document du programme signé, on note des estimations différentes du budget global du programme conjoint. Le cadre des résultats et des ressources 2012-2016 affiche un budget global estimé à 2.565000 \$. Cependant, l'échéancier indicatif des versements (Annexe 6) fait ressortir un budget global estimé à 2.500.000 \$. Dans le texte, il est indiqué la deuxième estimation du budget global signalée dans les Tdr.

l'ONDH et les agences des Nations Unies. Sa prise en compte est aussi plausible dans les rapports et les études réalisés par l'ONDH qui renseignent sur le respect et la réalisation des droits de l'homme en mettant en exergue les groupes vulnérables.

Dans le cadre de ce rapport, la durabilité environnementale n'a pas fait l'objet d'une attention particulière en raison de la mission et des domaines d'intervention de l'ONDH. Toutefois, lors des entretiens, l'ONDH a signalé qu'il travaille en étroite collaboration avec la structure chargée du suivi et de l'évaluation des programmes environnementaux. La durabilité environnementale est également prise en compte par quelques indicateurs de la base des données de l'ONDH et quelques études.

S'agissant de l'égalité des sexes, l'approche adoptée pour la formulation des produits n'a pas permis de mettre en exergue la dimension genre. Quelques indicateurs et cibles ont néanmoins été désagrégés par sexe. La prise en compte de la dimension genre a bénéficié de plus d'attention dans l'enquête panel et les rapports d'études produits par l'ONDH.

Le renforcement des capacités est la pierre angulaire du programme conjoint. Les trois produits visent à développer les capacités de l'ONDH et des autres bénéficiaires en matière d'évaluation des politiques publiques. Ce choix est confirmé par plusieurs cibles annuelles comme le montre la matrice d'appréciation des progrès enregistrés par le programme conjoint. L'analyse documentaire et les entretiens ont permis de constater l'inexistence d'une évaluation des capacités et d'une stratégie ou d'une approche formelle de renforcement des capacités. Mais, les rapports des revues annuelles fournissent des informations pertinentes sur les efforts notables du programme conjoint en matière de renforcement des capacités des bénéficiaires directs. L'approche de renforcement des capacités transparaît également à travers les résultats obtenus et quelques indicateurs de produits. Comme on le verra plus loin, l'approche de renforcement des capacités du programme conjoint s'articule à trois niveaux : le niveau individuel (Formation du personnel de l'ONDH, des cadres et des experts des ministères et des universités), au niveau organisationnel ou institutionnel (Implantation des outils dans certaines institutions. Cas du SIT) et au niveau sociétal (Appui à l'institutionnalisation).

En ce qui concerne la Gestion axée sur les résultats (GAR), en dépit des points forts du programme conjoint, il a été noté quelques faiblesses. Le programme conjoint contient trois produits assortis d'indicateurs dont les cibles annuelles ont été renseignées. Précisément, il a été défini 5 indicateurs assortis de 16 cibles annuelles pour le **produit 1**. En ce qui concerne le **produit 2**, il a été retenu 3 indicateurs assortis de 14 cibles annuelles. Il a été choisi 3 indicateurs assortis de 16 cibles annuelles pour le **produit 3**. Au total, la matrice des résultats du document du programme conjoint signé compte 11 indicateurs de produits et 45 cibles annuelles. Mais, la revue interne du programme conjoint a revisité ces indicateurs et ces cibles. Elle a procédé à la suppression et la reformulation de quelques indicateurs. Elle a également proposé de nouveaux indicateurs et de nouvelles cibles pour les années 2015 et 2016. Comme on le constatera plus loin, l'analyse de l'efficacité a porté sur 39 cibles.

Il est apparu que la revue des indicateurs a eu le mérite de porter sur la forme et le fonds. Elle a permis de rendre plus SMART les indicateurs. Il est couramment admis que « *l'indicateur indique mais n'explique pas ou n'interprète pas* ». Mais, en indiquant, l'indicateur rend possible et oriente l'explication ou l'interprétation. Le choix d'un indicateur n'est pas simplement un exercice technique. Il renvoie généralement à des considérations politiques, stratégiques, programmatiques, managériales. Les indicateurs proposés lors de la revue ont été examinés dans cette perspective et dans l'optique de la GAR pour mieux apprécier leur pertinence.

La plupart des indicateurs du produit 1 ont été revisités. Deux indicateurs ont été reformulés au niveau de la forme et du fonds ou de la substance à savoir : « *Nombre de régions disant des SIT*

*opérationnels au lieu de Nombre de régions ou l'outil de veille est mis en place et opérationnel », « Nombre de publications sur le concept de DH au lieu de Nombre d'études sur le DH aux niveaux régional, urbain, rural ... ». La reformulation a mis l'accent sur le changement attendu en termes de résultat et non de processus. Il a été proposé quatre nouveaux indicateurs suivants : « Régularité de mise à jour du SI Al Bacharia », « Nombre d'utilisateurs (Clics et inscription) du SI Al Bacharia », « Nombre de catégories de la population intégrées dans le SI Al Bacharia » ; « Nombre de rencontres centrées sur les concepts de développement humain ».*

Les indicateurs « *Régularité de mise à jour du SI Al Bacharia* », « *Nombre d'utilisateurs (Clics et inscription) du SI Al Bacharia* », « *Nombre de catégories de la population intégrées dans le SI Al Bacharia* » paraissent très pertinents parce qu'ils mettent en exergue les dimensions suivantes : l'utilisation des données produites, l'efficacité organisationnelle de l'ONDH et la nécessité de l'innovation ou de l'amélioration continue de ses outils, la demande et l'utilisation des données.

Précisément l'indicateur « *Nombre d'utilisateurs (Clics et inscription) du SI Al Bacharia* » est intéressant parce qu'il met en exergue la dimension utilisation des données produites par l'ONDH. La production des données n'est pas une fin en soi. Elle doit plutôt répondre à l'utilisation des données pour la prise des décisions, le débat public ou citoyen, la recherche et l'enseignement, etc. L'utilisation donne sens à la production des données. Il est vrai que l'ONDH n'est pas comptable ou redevable de l'utilisation des données qu'il produit. Il peut néanmoins jouer un rôle majeur dans la promotion de l'utilisation des données. Cet indicateur interpelle sur l'utilisation des données. Au-delà, des clics et des inscriptions, il suggère de s'enquérir sur les profils des utilisateurs, les données recueillies du SI Al Bacharia et leur utilisation, les besoins en données exprimés par les utilisateurs. Ces informations s'avèrent très utiles pour la réflexion sur le positionnement stratégique de l'ONDH.

La régularité de la mise à jour du SI Al Bacharia et l'intégration de nouvelles catégories de la population dans le SI Al Bacharia » mettent en relief la nécessité de l'amélioration continue et l'innovation du SI en vue de répondre à la demande et à l'utilisation de plus en plus complexe des données produites. Ces indicateurs laissent transparaître l'exigence de l'amélioration continue de l'efficacité organisationnelle de l'ONDH. Celle-ci requiert un pilotage stratégique efficace et opérationnel de l'organisation, le renforcement des compétences et de la motivation du personnel, une gestion efficiente des coûts et des délais de livraison des services, la mesure régulière de la qualité des services en tenant compte des normes nationales et internationales ainsi que de la satisfaction des utilisateurs des services de l'ONDH.

S'agissant du produit 2, la revue a proposé la reformulation des indicateurs suivants : « *Nombre de cadres de l'ONDH bénéficiaires des activités de renforcement des capacités au lieu de nombre de personnes formées ...* », « *Nombre d'études/évaluations conduites par l'ONDH aux niveaux national, régional, régional et local au lieu de Nombre de travaux concernant le DH diffusés ...* ». A la faveur de la reformulation, les indicateurs sont plus SMART et appropriés pour mieux rendre compte des progrès enregistrés dans le renforcement des capacités d'analyse et de la pratique d'évaluation des politiques publiques. En outre, comme on l'a indiqué plus haut, ces indicateurs dévoilent la stratégie de renforcement des capacités qui n'est pas explicite dans le document du programme conjoint. Le renforcement des capacités est appréhendé à trois niveaux : Le niveau individuel (Nombre de cadres de l'ONDH bénéficiaires...), au niveau organisationnel (Nombre d'études/évaluations conduites par l'ONDH...), au niveau sociétal (Nombre de groupements de recherche sur le DH associés à l'ONDH).



En ce qui concerne le produit 3, la revue interne a proposé les nouveaux indicateurs suivants : « *Nombre de publications ONDH diffusées* », « *Nombre de nouveaux partenariats avec les institutions nationales et internationales engagées* », « *Nombre de partenariats Sud-Sud initiés* », « *Nombre d'ateliers et séminaires sur le concept de développement humain* ». Ces indicateurs sont SMART et pertinents pour rendre compte des progrès enregistrés par l'ONDH en matière de communication, partenariat et plaidoyer. Ils témoignent aussi de l'affirmation et de l'ambition de l'ONDH de promouvoir les choix stratégiques opérés dans la communication, le développement des partenariats stratégiques et le plaidoyer, la coopération Sud-Sud.

En définitive, la qualité de la matrice des résultats est satisfaisante. A la faveur des propositions pertinentes faites par la revue interne, la formulation des produits et de la plupart des indicateurs ainsi que des cibles témoignent des efforts notables dans la prise en compte des principes programmatiques notamment de l'approche basée sur les droits de l'homme, de l'égalité des sexes, du développement des capacités et de la GAR. Toutefois, il convient d'attirer l'attention sur les observations suivantes qui devraient être capitalisées lors de la programmation future :

- Les produits sont certes pertinents. Mais, leur formulation devrait davantage s'inscrire dans la perspective de l'approche basée sur les droits de l'homme et tenir compte du langage du changement. L'analyse de la situation exposée dans le document du programme ne fournit malheureusement pas des données et des informations sur les déficits des capacités à combler de l'ONDH en tant que détenteur d'obligations en matière d'évaluation des politiques publiques. Cette faiblesse témoigne de l'absence de l'évaluation formelle des capacités de l'ONDH. Un tel exercice aurait exigé en plus de la définition claire des missions et des axes d'intervention de l'ONDH déclinés dans le décret de création, la formulation d'un plan stratégique de l'ONDH qui énoncerait clairement l'intention ou la vision stratégique de l'institution. Il aurait fallu répondre à la question de *savoir « de quel ONDH voulons-nous à l'horizon X ? »* Cet horizon devrait évidemment dépasser la date de clôture du programme conjoint. La vision stratégique devrait orienter l'évaluation des capacités existantes et des capacités désirées afin de dégager le déficit de capacités à combler pour traduire cette vision dans la réalité.
- Le programme conjoint se propose de livrer les trois produits à travers l'atteinte de 45 cibles annuelles. Mais, il n'indique pas formellement les cibles finales des produits. Cette approche est sans doute un choix implicite de l'ONDH et des agences partenaires des Nations unies. On pourrait argumenter que les cibles finales des indicateurs pourraient être déduites du cumul des cibles annuelles. Mais, il convient de faire observer que dans la perspective de la GAR, les cibles annuelles sont considérées comme des cibles intermédiaires ou des jalons à franchir progressivement pour atteindre la cible finale. Celle-ci donne donc du sens aux cibles annuelles. Elle permet de comprendre leurs liens et leur enchaînement logiques. Elle aide à mieux appréhender les progrès accomplis à travers l'appréciation ou la comparaison des valeurs de référence et des valeurs cibles des indicateurs des produits.
- Plusieurs indicateurs ne sont pas assortis des valeurs de référence. Plusieurs cibles annuelles ne renvoient pas non plus à des valeurs de référence. Il en est de même des nouveaux indicateurs proposés lors de la revue interne.
- La dimension genre aurait pu être davantage prise en compte dans la formulation des valeurs de référence et des cibles de quelques produits. A titre d'exemple, le nombre des cadres de l'ONDH bénéficiaires des activités de développement des capacités, nombre de groupements de recherche associés à l'ONDH (Combien de femmes sont membres de ces groupements ?),

nombre d'utilisateurs du SI Al Bacharia (Combien de femmes consultent le site ?), nombre de rencontres centrées sur les concepts de développement humain (Taux de participation des femmes à ces rencontres ?), nombre de publications sur le concept de développement humain (Nombre de publications faites par les femmes ou nombre de femmes ayant publié ou participé aux publications), nombre d'ateliers/séminaires organisés sur le concept de développement humain (Taux de participation des femmes à ces d'ateliers/séminaires ?). La prise en compte de la dimension genre nécessite absolument une désagrégation des valeurs de référence et des valeurs cibles. Elle requiert aussi une attention particulière au moment de la collecte et de l'analyse des données.

La description succincte et l'appréciation de la qualité de la matrice des résultats permettent d'affirmer objectivement que le programme conjoint est évaluable. En dépit des faiblesses signalées plus haut, la matrice des résultats contient tous les ingrédients nécessaires pour l'évaluation. En outre, l'UGP avec l'appui du PNUD a élaboré et produit régulièrement les PTA et les rapports annuels soumis à l'appréciation du comité de pilotage et de toutes les parties prenantes lors des revues annuelles. On a noté une nette amélioration de la qualité des rapports en 2014 et 2015.

### III - Pertinence et performances de la mise en œuvre du programme conjoint

Ce point aborde l'analyse de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence interne et externe, la durabilité et l'impact de la mise en œuvre du programme conjoint en se basant sur les critères d'évaluation. L'analyse porte également sur la pertinence du ciblage des interventions du programme.

#### III.1 - Pertinence du programme conjoint

L'analyse de la pertinence a été orientée par les questions et les sous questions évaluatives suivantes : *Le programme conjoint a-t-il été pertinent par rapport aux priorités nationales, aux besoins du pays et des bénéficiaires ? A-t-il été pertinent par rapport aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et l'UNDAF 2012-2016 ?* Les données et les informations collectées ont permis d'apporter des réponses précises à ces questions.

##### III.1.1 - Pertinence du programme conjoint par rapport aux priorités nationales et aux besoins du pays

Eu égard à son objectif global et aux produits escomptés énoncés plus haut, le programme conjoint a été jugé pertinent par rapport à la constitution dont l'article 13 stipule que « *les pouvoirs publics œuvrent à la création d'instances de concertation, en vue d'associer les différents acteurs sociaux à l'élaboration, la mise en œuvre, l'exécution et l'évaluation des politiques publiques* ». La constitution a donc inscrit l'évaluation des politiques publiques au cœur de l'agenda politique. Elle a donné une forte impulsion au processus d'institutionnalisation et à la pratique évaluative qui a suscité l'intérêt et la mobilisation des acteurs politiques, des OSC, des universités, etc.

A l'occasion de la fête du trône le 30 juillet 2014, le discours de SM le Roi a réaffirmé son intérêt pour l'évaluation des politiques publiques en tant que levier stratégique pour la promotion de la responsabilité, de la transparence et de la redevabilité dans la gestion des affaires publiques. Précisément, SM le Roi a fait observer que « *Le modèle de développement marocain a atteint un seuil de maturité qui nous habilite à adopter des critères avancés et plus pointus pour évaluer la pertinence des politiques publiques et la portée de leur impact effectif sur la vie des citoyens* ». Son propos a interpellé les institutions intervenant dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques sur la nécessité de retenir le capital immatériel comme critère essentiel dans l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques. Cette interpellation suppose une innovation constante des

méthodologies et des outils d'évaluation des politiques publiques pour mieux rendre compte de leurs retombées sur les conditions de vie des populations.

La pertinence du programme conjoint est également justifiée par l'article 1<sup>er</sup> de la constitution qui a consacré les principes de bonne gouvernance, de responsabilité et de la reddition des comptes. Ces principes ont également guidé la réforme de la loi organique relative à la loi des finances publiques (LOLF) qui s'est assignée entre autres objectifs stratégiques « ***Le renforcement de l'efficacité, l'efficience et la cohérence des politiques publiques, l'amélioration de la qualité du service public fourni au citoyen... L'amélioration de l'équilibre financier, le renforcement de la transparence des finances publiques... L'accroissement du rôle du parlement dans le contrôle financier, dans l'évaluation des politiques publiques*** »<sup>5</sup>. L'application effective de ces principes suppose la promotion de l'évaluation des politiques publiques qui a pour objet de fournir des jugements sur l'efficacité, l'efficience et l'impact de la mise en œuvre des politiques publiques en se basant sur des données, des informations et des évidences fiables. En appuyant l'ONDH, le programme conjoint a contribué au renforcement des capacités nationales en évaluation ainsi qu'à la promotion de l'évaluation des politiques publiques particulièrement des politiques sociales.

### **III.1.2 - Pertinence du programme conjoint par rapport aux besoins des bénéficiaires**

L'ONDH est le principal bénéficiaire direct du programme conjoint. Mais, celui-ci vise également d'autres bénéficiaires directs notamment l'Initiative nationale de développement humain (INDH), les collectivités territoriales, les ministères sociaux, les universités, les médias et le parlement. La population du Maroc est un bénéficiaire indirect du programme.

Le programme conjoint a été jugé pertinent par rapport à l'ONDH et l'INDH. Les axes d'intervention du programme conjoint sont en parfaite cohérence avec la mission ou le mandat et les attributions de l'ONDH. Précisément, l'ONDH a pour « ***mission permanente d'analyser et d'évaluer l'impact des programmes de développement humain mis en œuvre et de proposer des mesures et des actions qui concourent à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement humain notamment dans le cadre de l'INDH*** »<sup>6</sup>. L'objectif global du programme conjoint est « ***d'appuyer et d'accompagner l'ONDH dans la mise en place des outils lui permettant de remplir son mandat général à travers ses principales missions*** ». En appuyant le renforcement des capacités de l'ONDH, le programme conjoint a contribué aussi au suivi et à l'évaluation de l'INDH.

Les axes de partenariat<sup>7</sup> et les trois produits du programme conjoint témoignent de sa pertinence par rapport aux ministères sociaux, aux collectivités territoriales, aux universités, aux médias et au parlement. Les ministères ont la mission d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer les politiques publiques susceptibles de contribuer au développement humain. Au niveau régional et communal, cette mission incombe aux collectivités territoriales. A la faveur de l'article 13 de la constitution, les universités et les médias sont désormais parties prenantes à l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Quant au parlement, son rôle dans l'évaluation des politiques publiques a été conforté par l'article 70 de la constitution. Celui-ci stipule que « ***Le parlement exerce le pouvoir législatif. Il vote les lois, contrôle l'action du gouvernement et évalue les politiques publiques*** ». Pour accomplir efficacement leurs missions en matière d'évaluation des

<sup>5</sup> Cf. Note de présentation de la loi organique relative à la loi des finances (LOLF) et Projet de réforme de la loi organique relative à la loi des finances (LOLF) - Ministère de l'économie et des finances - Royaume du Maroc

<sup>6</sup> Cf. Décret n° 2 -08-394 du 23 chaoual 1429 (23 octobre 2008) portant création de l'Observatoire national de développement humain (ONDH).

<sup>7</sup> Il s'agit des axes de partenariat suivants : Outils et approches innovants pour l'analyse du développement humain au Maroc ; Développer le pôle d'expertise pour une meilleure gestion des connaissances ;

politiques publiques, ces différentes institutions ont besoin d'un renforcement des capacités sur les outils et les approches méthodologiques de l'évaluation. Elles devraient également disposer régulièrement des données, des informations et des évidences ou des preuves nécessaires pour apprécier l'efficacité, l'efficience et l'impact des politiques publiques. Le programme conjoint a apporté une réponse adéquate à leurs besoins par le truchement de son appui à l'ONDH.

### **III.1.3 - Pertinence du programme conjoint par rapport aux engagements internationaux et à l'UNDAF 2012-2016**

Le Maroc avait signé la Déclaration du Millénaire qui a eu le mérite de susciter un regain d'intérêt pour le suivi et l'évaluation. Le pays a aussi souscrit à l'agenda 2030 qui a réaffirmé l'importance du suivi et évaluation des ODD. En effet, grâce à l'adoption de huit (8) OMD assortis de Dix-huit (18) indicateurs et de quarante-huit (48) cibles, la construction des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation performants s'est avérée nécessaire pour suivre les progrès vers l'atteinte des OMD. A ce propos, la résolution 67/226 de l'Assemblée Générale des Nations Unies a exhorté « *les organismes du SNU à renforcer les capacités des pays hôtes en suivi et évaluation, à promouvoir leur leadership et leur participation effective aux exercices de suivi et évaluation réalisés avec l'appui du système des Nations unies* »<sup>8</sup>. Les résolutions 59/25 et 62/208 ont également encouragé les organismes des Nations Unies « *à intensifier leurs activités d'évaluation en s'intéressant spécialement aux résultats obtenus en matière de développement grâce à une bonne utilisation de la matrice des résultats du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (Sigle anglais UNDAF)* ».

A la lumière du bilan de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des OMD, l'agenda 2030 adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies lors de sa 70<sup>ème</sup> session a souligné l'importance du suivi et évaluation des ODD. Il indique que « *C'est à nos gouvernements qu'incombe au premier chef la responsabilité d'assurer le suivi et l'examen, aux plans national, régional et mondial, des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et cibles au cours des 15 prochaines années* ». En définitive, ces engagements internationaux requièrent donc l'application systématique des méthodes de suivi et évaluation à l'échelle du système, la promotion des méthodes communes en matière d'évaluation y compris des évaluations communes, l'harmonisation et la simplification des méthodes, des normes et des cycles d'évaluation.

En appuyant le développement des capacités de l'ONDH, le programme conjoint a contribué à l'application des résolutions citées plus haut et à la mise en place des conditions nécessaires pour le suivi et l'évaluation des ODD<sup>9</sup>. En effet, le programme conjoint a été jugé pertinent en raison de son alignement à l'UNDAF 2012-2016 qui a permis aux Nations Unies d'apporter une contribution significative aux progrès enregistrés vers l'atteinte des OMD. Précisément, comme on l'a montré plus haut, le programme conjoint est aligné aux effets 3 et 4, aux produits 3.1, 3.4, 4.1 et 4.2 de l'UNDAF 2012-2016.

Le programme conjoint a contribué au renforcement des capacités de l'ONDH dans la conception et l'utilisation des outils et des méthodologies innovantes pour la production des données fiables et des connaissances utiles pour l'analyse et l'évaluation des politiques publiques. L'enquête panel ménages est la principale source des données pour le suivi et l'évaluation de l'INDH. Elle fournit également des

<sup>8</sup> Cf. Résolution 59/250, Résolution 62/208 et résolution 67/226 adoptées par l'Assemblée Générale des Nations Unies respectivement lors de sa cinquantième neuvième session, sa soixante deuxième session et sa soixante septième session.

<sup>9</sup> Cf. point 47 du projet de résolution renvoyé au Sommet des Nations Unies consacré à l'adoption du programme de développement pour l'après 2015 par l'Assemblée générale lors de sa 69<sup>ème</sup> session

données pour le suivi des OMD. A ce propos, l'ONDH a pris une part active dans l'élaboration du rapport national de suivi des OMD. Au cours des entretiens, le ministère de l'éducation et les universités ont affirmé qu'ils ont souvent recours à l'enquête panel ménages, aux études et enquêtes publiées par l'ONDH pour recueillir les données nécessaires et fiables pour l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques, la réalisation des travaux de recherche.

### III.2 - Performances de la mise en œuvre du programme conjoint

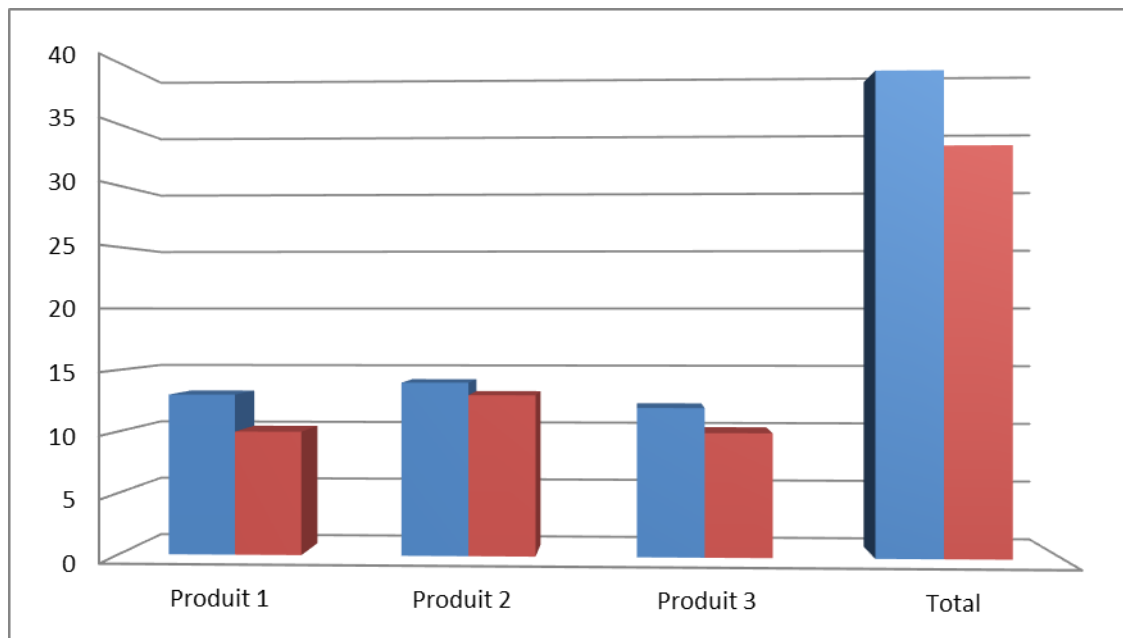
Les performances de la mise en œuvre du programme conjoint ont été appréciées au moyen des critères d'efficacité et d'efficience.

#### III.2.1 - Efficacité de la mise en œuvre du programme conjoint

L'analyse de l'efficacité a consisté à répondre aux principales questions et aux sous questions évaluatives suivantes : *Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints ? Quel est le degré de réalisation des résultats ciblés ? Dans quelle mesure ce programme a contribué (ou contribuera) dans la réalisation des effets initialement définis ? Quels sont les niveaux d'utilisation et d'efficacité des services offerts (Formations, études, ateliers de concertation, évaluation des politiques publiques) ? Le programme fait-il preuve d'une bonne capacité d'adaptation ?*

Le taux de réalisation des cibles annuelles est l'indicateur qui a été utilisé pour apprécier les progrès enregistrés vers la réalisation des produits. Comme on l'a déjà indiqué plus haut, l'échelle de notation proposée dans les Tdr a été utilisée pour porter un jugement de valeurs sur l'efficacité. **Le modèle de Tanahashi** a été convoqué pour apprécier l'atteinte des cibles annuelles en termes d'amélioration de la disponibilité, l'accessibilité, l'utilisation et la qualité des services de l'ONDH.

**Graphique 1 : Progrès enregistrés vers l'atteinte des cibles annuelles des produits**



Le graphique ci-dessus montre que *la mise en œuvre du programme conjoint a été efficace et très satisfaisante pour les trois produits*. Le document de programme affiche 45 cibles annuelles de produits. Mais, l'analyse de l'efficacité s'est basée sur 39 cibles sélectionnées en tenant compte des modifications introduites par la revue interne. Le taux de réalisation global des cibles a été estimé à 85% à la fin de l'année 2015. Mais, en ce qui concerne les cibles partiellement atteintes, les tendances constatées permettent d'affirmer qu'elles seront atteintes au plus tard la fin de l'année 2016. La plupart de ces

cibles concernent les études et les enquêtes en cours. En ce qui concerne les taux de réalisation des trois produits, il convient de signaler que le produit 2 a enregistré le taux le plus élevé soit 93%. Les produits 1 et 3 ont enregistré respectivement 77% et 83%. Le tableau 1 ci-après fournit des informations détaillées sur les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles des produits du programme conjoint.

Tableau 1 : Progrès vers l'atteinte des produits escomptés (Fin année 2015)

Indicateurs	Situation de référence	Cibles annuelles (2012-2015)	Réalisations	Notation (Pas atteint, partiellement atteint, Atteint)
<b>Produit 1 : Les outils de veille stratégique sont développés, mis en œuvre et opérationnels au niveau régional et territorial pour un meilleur ciblage de la population</b>				
Nombre de régions disposant des Systèmes d'information territorial opérationnel (SIT)*	0 (Inexistence d'outils de veille stratégique au niveau local et régional)	Une région (Première région testée et validée et Système d'information territorial (SIT) conçu et opérationnel) (2012)	SIT dans la région de Meknès Tafilalet mis en place et opérationnel	Atteint
		2 à 3 tables rondes organisées et rapports finaux et de synthèse diffusés (2013)	20 rencontres sur les SIT dans 3 régions	Atteint
		Extension du ST dans les autres régions appuyée (2013)	Extension du SIT dans 3 régions : Tanger –Tétouan, Taza-Al-Hoceima, Touanate et l'Oriental)	Atteint
		Système d'information de l'INDH amélioré dans une région (2013)	Action supprimée dans le programme (Cf. rapport 2013)	-
		1 rapport analytique des régions touchées par le SIT publié (2014)	rapport analytique de la région Meknès-Tafilalet touchée par le SIT en cours d'élaboration	Atteint
		1 Atlas sur le développement humain publié (2014)	Atlas engagé en 2014	Atteint partiellement en 2014
		3 régions initient un SIT (Fès-Boulmane, Chaouia-Ouerdigha, Doukhala-Abda) (2015)	Extension initiée dans 16 régions et préfectures (7 régions sur 12 selon le nouveau découpage)	Atteint

<b>Régularité de la mise à jour du Système d'information (SI) Al Bacharia</b>	<b>Les données et outils existants sont rares aux niveaux local et régional, et quand ils existent, ils sont sectoriels et épars, ne permettant pas des analyses du DH au niveau local</b>	<b>Finalisation du glossaire (2012)</b>	<b>Information non disponible</b>	<b>-</b>
		<b>Système d'information (SI) Al Bacharia mis à jour selon la disponibilité des données (2015)</b>	<b>(SI) Al Bacharia mis à jour selon la disponibilité des données</b>	<b>Atteint</b>
<b>Nombre d'utilisateurs (Clic et inscription) du SI Al Bacharia</b>	<b>ND</b>	<b>50000 clics (2015)</b>	<b>54716 clics</b>	<b>Atteint</b>
<b>Nombre de catégories de la population intégrée dans le SI Al Bacharia</b>	<b>ND</b>	<b>3 catégories de la population intégrées dans le SI Al Bacharia (2015)</b>	<b>3 catégories de la population intégrées dans le SI Al Bacharia (Femmes, jeunes, enfants)</b>	<b>Atteint</b>
<b>Nombre de rencontres centrées sur les concepts de développement humain (DH)</b>	<b>ND</b>	<b>1 rencontre centrée sur le concept de développement humain (DH) organisée (2015)</b>	<b>4 rencontres sur le concept de DH organisées (Atelier de lancement officiel de l'observatoire régional des jeunes dans la région de Marrakech Tensift el Haoue et l'observatoire de Sidi Ifni, Atelier sur l'impact de l'habitat social, atelier sur les indicateurs de DH et la pauvreté multidimensionnelle, atelier de restitution des résultats de l'étude sur les mobilisations collectives ...)</b>	<b>Atteint</b>
<b>Nombre de publications sur le concept de DH</b>	<b>ND</b>	<b>1 étude sur le concept de DH publié (2015)</b>	<b>Rapport sur le DH finalisé</b>	<b>Atteint</b>



Indicateurs	Situation de référence	Cibles annuelles (2012-2015)	Niveau de réalisation	Notation
<b>Produit 2 : Les capacités d'analyse et pratique d'évaluation des politiques publiques de développement humain sont renforcées pour aider à la prise de décision</b>				
<i>Nombre de cadres (h/F) de l'ONDH bénéficiaires d'activités de développement des capacités</i>	ND	<i>Cadre de suivi et évaluation (CSE) de la Gouvernance locale et de la convergence territoriale (GLCT) testé et validé*(2012)</i>	<i>CSE de la GLCT testé et validé, rapports finalisés disponibles</i>	<i>Atteint</i>
		<i>2 rencontres sur le cadre logique de suivi-évaluation (CSE) (2012)</i>	<i>3 ateliers de restitution du CSE de la GLCT JRADA, Rabat et Bni Mathar organisés</i>	<i>Atteint</i>
		<i>Etude sur le profil de développement territorial (2012)</i>	<i>Profil de développement territorial finalisé</i>	<i>Atteint</i>
		<i>2 formations et 6 bénéficiaires de l'ONDH (2014)</i>	<i>4 cadres de l'ONDH bénéficiaires de voyages d'étude sur le ciblage et les méthodes de mesure de la pauvreté en Colombie et en Algérie (une femme et 3 hommes), 4 universitaires (Maroc et France) et 3 cadres de l'ONDH dont 1 femme + 6 nouveaux cadres,</i>	<i>Atteint</i>
		<i>6 cadres (H/F) de l'ONDH bénéficiaires d'activités de développement des capacités (2015)</i>	<i>18 cadres ont bénéficié de plusieurs formations (Cf. rapport revue annuelle 2015)</i>	<i>Atteint</i>
		<i>5 études réalisées et publiées (Etude sur la pauvreté subjective ; Caractéristique socio-démographique et dynamique d'employabilité des chômeurs 2012-2013 ; Résultats enquête panel ; Etude sur la GLCT ; Etude sur le contexte socio-économique et exclusion des jeunes) (2014)</i>	<i>-Rapport sur le développement humain et la pauvreté multidimensionnelle basées sur les résultats de l'enquête panel 2012 -4 rapports sur l'éducation et la santé, les dépenses des ménages, les caractéristiques des logements et l'emploi au Maroc</i>	<i>Atteint</i>

<i>Nombre d'études/évaluations conduites par l'ONDH aux niveaux national, régional et local</i>	<i>Test du CSE dans deux communes</i>	<i>4 études réalisées et publiées (Etude sur la GLCT, résultats enquête panel ménages, rapport sur la pauvreté multidimensionnelle et étude sur l'évaluation de l'INDH) (2013)</i>	<i>Rapport de la première phase sur le CSE2 réceptionné ; Etude sur l'évaluation de l'INDH publié ; 2 études sélectionnées dans le cadre du partenariat avec les universités publiées.</i>	<i>Atteint</i>
	<i>Lancement de l'enquête panel</i>	<i>2 évaluations : Tayssir initiée et RAMED finalisée (2015)</i>	<i>-Evaluation RAMED lancée (Questionnaire de l'enquête validé, etc., cf. rapport revue annuelle 2015) -Evaluation Tayssir initiée</i>	<i>Atteint</i>
		<i>1 étude sur le profil de l'enfance initiée (2015)</i>	<i>Etude réalisée (Rapport disponible)</i>	<i>Atteint</i>
		<i>1 rapport initial sur le DH finalisé (2015)</i>	<i>Rapport initial sur le DH de l'étude finalisé</i>	<i>Atteint</i>
		<i>1 rapport sur les premiers résultats 2013 du panel ménage (2015)</i>	<i>Rapport sur les premiers résultats 2013 du panel ménage en cours d'élaboration</i>	<i>Partiellement atteint en 2015</i>
		<i>1 étude sur les inégalités initiée (2015)</i>	<i>Etude sur « la lutte contre l'exclusion et la pauvreté par la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique » initiée</i>	<i>Atteint</i>
<i>Nombre de groupements de recherche sur le DH associés à l'ONDH</i>	<i>Existence d'une équipe de chercheurs sur la question</i>	<i>1 Groupe de travail sur le DH formé (2013)</i>	<i>Cadres et groupes de travail de l'ONDH mis en place et informés sur les meilleures pratiques et méthodes d'évaluation des PP du DH</i>	<i>Atteint</i>
		<i>2 groupements de recherche sur le DH associés à l'ONDH (2015)</i>	<i>8 nouveaux groupes de recherche en 2015</i>	<i>Atteint</i>

Indicateurs	Situation de référence	Cibles annuelles (2012-2015)	Niveau de réalisation	Notation
<b>Produit 3 : La communication, le partenariat et le plaidoyer pour le développement humain équitable et pour l'institutionnalisation de l'évaluation sont renforcés en harmonie avec la nouvelle réforme constitutionnelle</b>				
<i>Nombre de publications ONDH diffusées</i>	<i>L'ONDH dispose des études et d'analyses stratégiques de plaidoyer</i>	<i>4 séminaires/ateliers pour diffusion des résultats des études de l'ONDH réalisés (2013)</i>	<i>-4 ateliers organisés: « Mobilisations collectives et mouvement associatif, quels changements avec l'INDH ? » -Premiers résultats de l'étude sur l'attente des jeunes » ; -Conférence à Marseille et une autre à Marrakech</i>	<i>Atteint</i>
		<i>Refonte du site Web de l'ONDH et 100 ouvertures de documents (2013)</i>	<i>-Refonte du Site Web de l'ONDH terminée dans les 3 langues -Contenu du site web en cours d'enrichissement en termes de rapports, de documentation, d'articles, de photos et vidéos.</i>	<i>Atteint</i>
		<i>Plan d'action avec le CONEVAL validé et démarrage de sa mise en œuvre (2013)</i>	<i>Plan d'action avec le CONEVAL validé mis en œuvre dans le cadre de l'accord signé entre les deux institutions</i>	<i>Atteint</i>
		<i>2 bulletins de liaison publiés et diffusés (2013)</i>	<i>1 bulletin finalisé et 1 autre en cours de finalisation</i>	<i>Partiellement atteint en 2015</i>
		<i>3 séminaires/ateliers pour la diffusion des résultats et études de l'ONDH (2014)</i>	<i>3 séminaires organisés (Cf. rapport de la revue annuelle 2014)</i>	<i>Atteint</i>
		<i>2 bulletins de liaison publiés (2014)</i>	<i>2 bulletins de liaison publiés</i>	<i>Atteint</i>
		<i>3 publications des études de l'ONDH (2014)</i>	<i>3 publications des études de l'ONDH réalisées</i>	<i>Atteint</i>
		<i>2 publications diffusées (2015)</i>	<i>3 publications (Rapport d'activités de l'ONDH 2014 publié, Rapport sur le développement humain au Maroc finalisé, Rapport de la Conférence Internationale finalisé)</i>	<i>Atteint</i>
		<i>1 plaquette institutionnelle (2015)</i>	<i>Plaquette institutionnelle en cours d'élaboration en 2015</i>	<i>Partiellement atteint en 2015</i>

<i>Nombre de partenariats avec les institutions nationales et internationales engagés</i>	<i>ND</i>	<i>2 nouveaux partenariats avec les institutions nationales et internationales engagés (2015)</i>	<i>7 nouveaux partenariats engagés avec le FORS, Statistiques Canada, ANAM, UIR, ENSP, EGE, IMT, Université Abdelmalek Essaedi, l'ADELMA, APDN, et l'association TARGA</i>	<i>Atteint</i>
<i>Nombre de partenariats Sud-sud initiés</i>	<i>ND</i>	<i>1 partenariat Sud-sud initié (2015)</i>	<i>-1 Partenariat avec l'Observatoire de Développement Humain et de la lutte contre la pauvreté du Mali en cours de préparation -1 Partenariat avec le Brésil signé;</i>	<i>Atteint</i>
<i>Nombre d'ateliers et séminaires sur le concept de DH organisés</i>	<i>ND</i>	<i>4 séminaires et ateliers organisés sur le DH (2015)</i>	<i>5 séminaires et ateliers organisés sur le DH (1 conférence internationale sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques ; 1 Séminaire sur les premiers résultats de l'enquête Panel de ménages 2012 ; Conférence régionale sur le thème : « promouvoir les opportunités de développement de la petite enfance au Moyen-Orient et en Afrique du Nord » ; 1 Atelier sur l'habitat social et l'inclusion des ménages démunis ; 1 Atelier sur les outils de mesure des services rendus par les établissements scolaires.</i>	<i>Atteint</i>

En référence au modèle de TANASHI, les taux de réalisation des produits signalent des progrès notables dans *la disponibilité, l'accès, l'utilisation et la qualité des données produites par l'ONDH*. Précisément, *la disponibilité des données* s'est nettement améliorée grâce à la réalisation de l'enquête panel ménages et l'accroissement du nombre d'études et d'enquêtes conduites par l'ONDH. La mise à jour régulière du SI Al Bacharia, la publication des bulletins de liaison, la publication des études et des rapports, l'introduction de trois catégories notamment les femmes, les jeunes et les enfants dans ce système, l'organisation des ateliers, des séminaires, des conférences, etc. sont autant de moyens qui ont contribué à la disponibilité des données. En outre, la territorialisation du Système d'information (SIT) a élargi cette disponibilité au niveau régional et communal.

S'agissant de *l'accès et l'utilisation des données*, en 2015, il a été constaté une augmentation du nombre de clics qui s'est situé à 54716 clics pour une prévision estimée à 50000 clics. Les données produites par l'ONDH ont permis de revisiter et de réorienter l'INDH. Le ministère de l'éducation a affirmé que l'enquête panel ménages est exploitée pour l'élaboration, le suivi et l'évaluation des programmes dans le secteur de l'éducation. Les centres et les laboratoires de recherche des universités partenaires de l'ONDH utilisent les données disponibles sur SI Al Bacharia pour leurs travaux de recherche notamment la publication des articles, la préparation des thèses de doctorat. Enfin, la qualité des données produites par l'ONDH est attestée par la qualité des outils et des approches méthodologiques utilisés, la rigueur scientifique dans la réalisation des enquêtes et des études. La certification de l'ONDH par certaines institutions jouissant d'une grande notoriété dans le domaine des statistiques en l'occurrence Statistique Canada constitue une preuve crédible de la qualité des données produites.

### III.2.2 - *Efficience de la mise en œuvre du programme conjoint*

L'appréciation de l'efficience a été guidée par la question et les sous questions évaluatives énoncées dans la matrice d'évaluation. *Le programme conjoint a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ? Les ressources du programme (humaines, matérielles et techniques) ont-elles été adéquates et utilisées de manière optimale ? Les activités ont-elles été mises en œuvre en respectant le calendrier proposé ?*

L'efficience a été appréciée en se basant sur le taux d'exécution financière des différents produits et la comparaison des taux de réalisation des cibles et les taux d'exécution financière des produits. L'échelle de notation a été utilisée pour porter un jugement de valeurs sur l'efficience. Le tableau 2 et le graphique 2 ci-après montrent que de 2012 à 2015, le taux global d'exécution financière du programme conjoint et les taux d'exécution financière des trois produits ont évolué en dents de scie. Précisément, le taux global d'exécution financière est passé de 81% en 2012 à 79% en 2015.

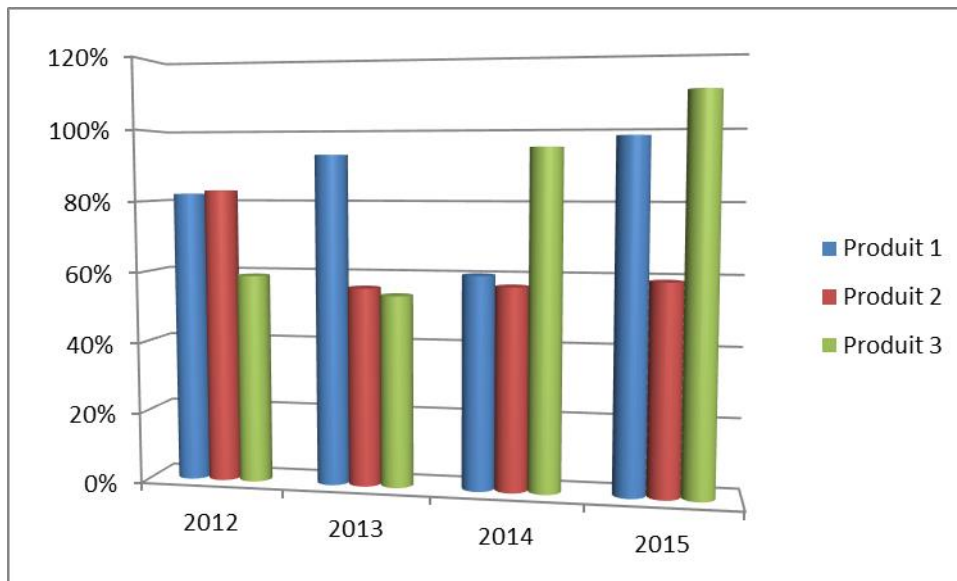
**Tableau 2 : Taux d'exécution financière du programme conjoint**

Produits	Années			
	2012	2013	2014	2015
<b>Produit 1</b>	<b>82%</b>	<b>93%</b>	<b>60%</b>	<b>98%</b>
<b>Produit 2</b>	<b>83%</b>	<b>56%</b>	<b>57%</b>	<b>59%</b>
<b>Produit 3</b>	<b>59%</b>	<b>54%</b>	<b>95%</b>	<b>110%</b>
<b>Total</b>	<b>81%</b>	<b>80%</b>	<b>67%</b>	<b>79%</b>

La baisse la plus forte a été enregistrée pour le produit 2 qui porte sur les évaluations des politiques et la réalisation des études. En revanche, le produit 3 a connu la plus forte hausse. Ces tendances particulièrement la forte baisse du taux d'exécution financière du produit 2 pourrait s'expliquer par la nature des activités financées, les modalités ou les procédures de paiement. On peut citer le cas de la réalisation des études souvent sujette à des modalités ou des procédures de paiement qui ont des répercussions sur les taux d'exécution financière. Les paiements sont généralement suspendus à la

livraison des rapports dont les délais convenus ne sont pas toujours respectés par les prestataires des services retenus.

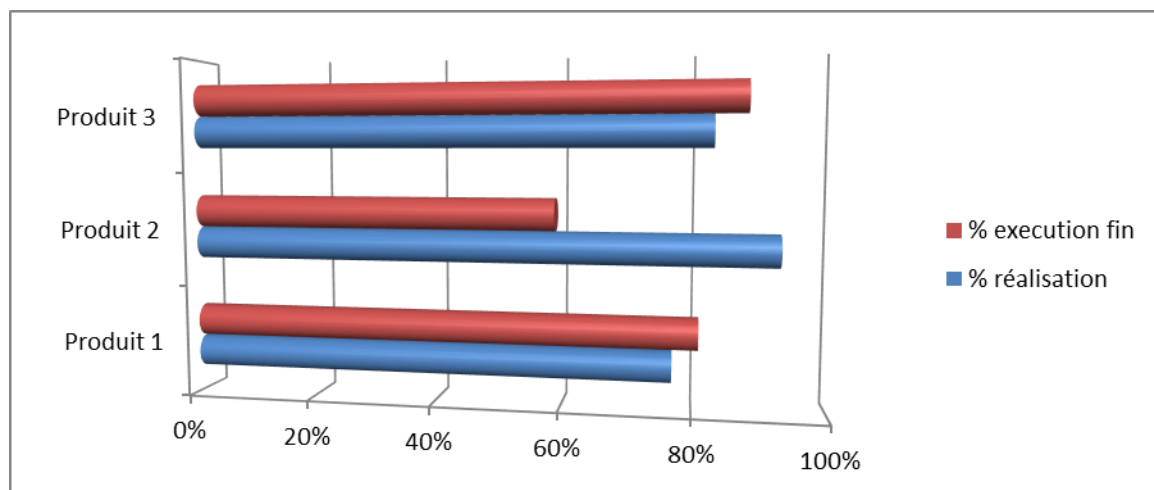
**Graphique 2 : Taux d'exécution financière du programme conjoint**



Le graphique 2 ci-dessous montre que pour les produits 1 et 3, les taux d'exécution financière sont plus élevés que les taux de réalisation des cibles. La consommation des fonds a donc été importante. Cependant, pour le produit 2, le taux d'exécution financière est plus faible que le taux de réalisation des cibles. Ce constat pourrait aussi être justifié par les délais de livraison des services notamment les études et les modalités ou les procédures de paiement.

Eu égard aux données financières recueillies dans les PTA et les CDR signés, de 2012 à 2015, le programme conjoint a consommé 68% de son budget total initial. Précisément, le document de programme affiche un budget estimé à **2500000 \$**. Les dépenses totales se sont élevées à **1707271 \$** environ. En définitive, on peut affirmer que la gestion du programme conjoint a été efficace et satisfaisante. Les taux d'exécution financière ont été élevés pour les produits 1 et 3. Mais, estimée à 68% au cours de la période, la consommation des fonds a été plutôt jugée assez satisfaisante. Le programme conjoint devra redoubler d'efforts dans la consommation des fonds au cours de 2016.

**Graphique 3 : Comparaison des taux de réalisation des cibles et des taux d'exécution financière**



### **III.2.3 - Cohérence interne et externe du programme conjoint**

L'analyse a été orientée par la question et les sous questions évaluatives suivantes : *Le programme conjoint est-il en cohérence avec les orientations stratégiques et les priorités nationales ? Les composantes sont-elles cohérentes pour répondre aux résultats escomptés ?*

Le programme conjoint est en cohérence avec les orientations stratégiques et les priorités nationales. Comme on l'a montré plus haut, ses interventions se focalisent sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, le renforcement des capacités et l'appui à l'ONDH dans l'innovation des outils et des méthodologies d'évaluation des politiques publiques, la production et la diffusion des données et des connaissances. Ces différentes thématiques figurent parmi les orientations stratégiques et les priorités nationales. Le programme conjoint a contribué au renforcement de la cohérence externe dans le cadre du processus d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques et de la production des données. Son appui technique a aidé l'ONDH à promouvoir les échanges des données, d'informations et des connaissances avec les autres acteurs à travers la réalisation des études et des enquêtes, l'organisation des conférences, des ateliers et des séminaires. La cohérence externe a été particulièrement renforcée avec les ministères sectoriels.

Cependant, en dépit des efforts notables consentis par l'ONDH avec l'appui du programme conjoint, la cohérence externe demeure une exigence politique et technique qui découle de la complexité de l'environnement institutionnel et du processus d'institutionnalisation ainsi que de l'impératif de la convergence des politiques publiques. Le programme conjoint évolue dans un environnement institutionnel caractérisé par la présence de plusieurs acteurs qui interviennent dans le processus d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques et la production des données. Précisément, l'évaluation des politiques publiques mobilise les principaux acteurs suivants : le Haut-commissariat au plan (HCP), le Conseil économique, social et environnemental, le ministère des affaires générales, le ministère des finances, les ministères sectoriels. Le HCP, le ministère des affaires générales bénéficient aussi de l'appui des Nations Unies en matière d'institutionnalisation et de production des données.

Sur le plan politique, la constitution a eu le mérite d'institutionnaliser l'évaluation des politiques publiques. Mais, elle est muette sur les dispositions relatives à la coordination et aux rôles respectifs des différents acteurs dans la conduite du processus d'institutionnalisation. Les mandats et les

domaines d'intervention de ces différents acteurs sont certes bien circonscrits dans leurs textes de base. Les entretiens et l'analyse documentaire ont révélé que ces différents acteurs collaborent et entretiennent des échanges des données, d'informations et des connaissances. Mais, il a été signalé la nécessité de renforcer la collaboration entre l'ONDH et le HCP. En dépit de cette collaboration entre les différents producteurs des données, il a été déploré l'absence des mécanismes de coordination formels et adéquats de coordination. En outre, la convergence des politiques publiques suppose l'existence d'un référentiel commun, le dialogue et la coordination tout au long du cycle de la politique publique notamment l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

Sur le plan technique, la convergence des politiques publiques requiert aussi la coordination de l'évaluation des politiques publiques qui implique la définition des normes communes, une standardisation des méthodes de collecte et de calcul des indicateurs, l'harmonisation des fréquences de collecte des données. A ce propos, il sied de faire observer que la collecte des données pour renseigner certains indicateurs particulièrement les indicateurs composites nécessite une coordination. A titre d'illustration, on peut citer le cas de l'Indice de développement humain (IDH) dont le calcul requiert la collecte des données auprès de différents acteurs. La production de cet indicateur à une période donnée suppose une coordination et une concertation entre les acteurs concernés sur la fréquence et les méthodes de collecte des données.

En définitive, le processus d'institutionnalisation exige donc la mise en place des mécanismes adéquats de coordination, de dialogue ou de concertation pour garantir la cohérence des interventions des différents acteurs. Dans cette perspective, en se basant sur la constitution, il serait sans doute judicieux d'envisager l'élaboration d'une loi ou d'une politique nationale de l'évaluation des politiques publiques qui devraient étayer la vision stratégique, les valeurs ou les principes de l'évaluation, la répartition des rôles, les dispositions éthiques et disciplinaires, etc. Au cours des entretiens, la direction de la gouvernance a affirmé qu'une charte relative à l'évaluation des politiques publiques était en cours d'élaboration. Cette initiative est une avancée encourageante. Dans la perspective de l'élaboration de la troisième phase du programme conjoint, il serait souhaitable que l'ONDH prenne une part plus active dans la mise en place des mécanismes adéquats de coordination, de dialogue ou de concertation visant à garantir la cohérence des interventions des différents acteurs. Il devra donc jouer un rôle majeur dans la conduite des actions de plaidoyer et de réflexion en vue de l'élaboration d'une loi ou d'une politique nationale de l'évaluation des politiques publiques.

La cohérence interne du programme conjoint est tangible dans le document du programme et à travers ses différentes interventions. Cette cohérence est d'abord mise en exergue par la théorie du changement ou la chaîne des résultats du programme. En effet, ces trois produits à savoir le développement des outils de veille stratégique au niveau régional et local, le renforcement des capacités d'analyse et d'évaluation des politiques publiques, le renforcement de la communication, le partenariat et le plaidoyer pour le développement humain équitable visent à contribuer à l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques susceptibles de contribuer à la réduction de la pauvreté. Ce changement institutionnel s'inscrit dans la perspective de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

En outre, la cohérence interne est aussi élucidée à travers l'approche de développement des capacités adoptée par le programme conjoint. Celle-ci s'articule à trois niveaux cohérents : le niveau individuel, le niveau organisationnel et le niveau sociétal. Les cibles annuelles des trois produits montrent que le programme conjoint a renforcé l'expertise du personnel de l'UGP, des cadres et des chercheurs des ministères et des universités partenaires. La valorisation des capacités en ressources humaines requiert un environnement organisationnel ou institutionnel adéquat. Cette préoccupation justifie la pertinence



du renforcement des capacités organisationnelles et techniques de l'ONDH et des collectivités territoriales à travers l'implantation du SIT dans quelques régions. Ces institutions interviennent dans un contexte sociétal qui peut être favorable ou défavorable à la valorisation des capacités individuelles et organisationnelles. De ce fait, le renforcement des capacités au niveau sociétal s'est avéré pertinent. L'appui du programme conjoint à la production et la diffusion des données a contribué à la mise en place des conditions nécessaires pour la promotion de l'institutionnalisation des dimensions ou des fonctions politique et sociale de l'évaluation des politiques publiques.

#### **III.2.4 - Ciblage des interventions du programme conjoint**

Les principales questions et les sous questions évaluatives ci-après ont constitué le fil conducteur de l'appréciation du ciblage des interventions : *Est-ce que le ciblage est intégré explicitement dans le projet ? Le programme a-t-il identifié ses bénéficiaires dans sa phase conceptuelle ? Si la définition des bénéficiaires est normalisée ? Le programme a-t-il procédé à un ciblage institutionnel, géographique, genre, et par thématique (pauvreté et exclusion des jeunes, genre, personnes à besoins spécifiques) ?*

Le document du programme conjoint laisse apparaître un ciblage aux niveaux sectoriel, géographique, du genre et des couches sociales ainsi que des partenaires. Ce ciblage est mis en exergue par l'analyse de la situation et les cibles annuelles déclinées dans le cadre des résultats. Il est aussi perceptible à travers les activités ou les interventions du programme. Mais, ce ciblage n'est pas très argumenté et étayé par des données, des informations ou des évidences qui justifient sa pertinence. Les critères qui ont guidé ce ciblage ne sont pas non plus explicites dans le document du programme. En dépit de ces observations, on peut noter qu'au niveau sectoriel, le programme conjoint a ciblé les secteurs sociaux tels que l'éducation, la santé, le logement qui ont déjà fait l'objet d'études. Ces secteurs sociaux renvoient également au mandat de l'ONDH qui est l'évaluation des politiques de développement humain particulièrement des politiques sociales.

Au niveau géographique, le ciblage du programme conjoint porte sur les régions et les communes, les universités. A titre indicatif, on peut citer les régions de Meknès-Tafilalet, régions de Tanger - Tétouan, Taza-Al-Hoceima, Touanate et l'Oriental, Fès-Boulmane, Chaouia-Ouerdigha, Doukhala-Abda. Ces régions ont bénéficié de l'extension du Système d'information. S'agissant des universités, il a été ciblé les universités suivantes qui servent de relais dans le processus de territorialisation du SI : l'université Abdelmalek Essaedi, l'université Sidi Mohamed Benabdellah, l'université Cadi Ayyad, université Moulay-Ismaïl. En ce qui concerne les couches sociales, le SI Al Bacharia a intégré trois catégories sociales : les jeunes, les femmes et les enfants. Quant aux partenariats, le programme conjoint a ciblé les principaux partenaires nationaux et internationaux ci-après : le conseil national de l'enseignement, le conseil économique et social, le Conseil national d'évaluation des politiques publiques de développement social au Mexique (CONEVAL). Au cours de la prochaine phase du programme conjoint, il sera nécessaire d'affiner le ciblage en se basant sur des critères précis de vulnérabilité afin de mieux prendre en compte les groupes vulnérables tels que les personnes vivant avec handicap, les personnes âgées.

#### **III.2.5 - Durabilité et appropriation du programme conjoint**

L'analyse de la durabilité et de l'appropriation a consisté à répondre aux principales questions et sous questions suivantes : *Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, au maintien des résultats du projet à long terme ? Quelles sont les chances que la dynamique induite par le programme se poursuivra dans l'après projet ? Quels sont les dispositifs/mécanismes pris par la partie nationale pour assurer la durabilité des bénéfices de l'intervention ?*

Le programme conjoint est à sa deuxième phase qui fait l'objet de la présente évaluation. Cette durée d'exécution témoigne de sa durabilité qui repose essentiellement sur quatre ressorts : ***Le leadership national et l'appropriation du programme conjoint par les partenaires nationaux*** , ***l'ancrage du programme conjoint dans la mission ou le mandat et les attributions de l'ONDH***, ***la contribution du gouvernement au financement du programme conjoint***, ***le renforcement des capacités***.

Le leadership national et l'appropriation par les partenaires nationaux s'exercent à travers le pilotage et la gestion opérationnelle du programme conjoint qui sont assurés par le comité directeur, le comité restreint et l'UGP. Les deux organes du comité de pilotage sont supervisés par des responsables nationaux notamment le Président et le Secrétaire général de l'ONDH. L'UGP est placée sous la supervision de l'ONDH. Les réunions de ces organes se tiennent régulièrement. L'UGP a la maîtrise des procédures de gestion du programme. Les principales activités du programme conjoint sont appropriées par l'ONDH et les principaux bénéficiaires notamment les universités, les régions et les communes. La régularité des réunions de ces deux organes et l'efficacité de la gestion du programme conjoint sont des atouts qui garantissent la durabilité de ses activités et de ses résultats.

L'ONDH a pour mission permanente « ***d'analyser et d'évaluer l'impact des programmes de développement humain mis en œuvre et de proposer des mesures et des actions qui concourent à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement humain notamment dans le cadre de l'Initiative nationale pour le développement humain*** ». La réalisation des trois produits du programme conjoint notamment le développement des outils de veille stratégique au niveau régional et territorial, le renforcement des capacités d'analyse et d'évaluation des politiques publiques, le renforcement de la communication, le partenariat et le plaidoyer pour le développement humain équitable vise à renforcer les capacités de l'ONDH en vue de l'accomplissement de sa mission et de ses attributions. Cet ancrage est un ressort important pour la durabilité des activités et des résultats du programme conjoint.

La contribution du gouvernement au financement du programme conjoint est une preuve qui atteste indiscutablement de sa volonté à garantir la poursuite des activités et des résultats du programme après le retrait des agences des Nations unies. Dans le budget global du programme estimé à 2.500.000 \$, la part du gouvernement représente 50%. En outre, l'intérêt accordé au renforcement des capacités de l'ONDH et des autres bénéficiaires a contribué à la durabilité du programme conjoint. Précisément, l'amélioration de l'expertise du personnel de l'ONDH et l'acquisition des compétences par les partenaires ont constitué des atouts importants pour l'appropriation des activités du programme qui est un gage de durabilité. L'évolution du contexte national de l'évaluation marqué par l'accroissement de la demande de l'évaluation est aussi un facteur externe favorable à la durabilité des activités et des résultats du programme conjoint. En effet, le développement des outils de veille stratégique au niveau local et régional, le renforcement des capacités d'analyse et d'évaluation, le renforcement de la communication, le partenariat et le plaidoyer seront toujours indispensables pour promouvoir l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques qui est le but ultime du programme conjoint.

### ***III.2.6 - Impact du programme conjoint***

L'analyse de l'impact du programme conjoint a été approchée en apportant des réponses aux principales questions et sous questions évaluatives suivantes : *Existe-t-il des indications à l'effet que le projet a contribué au (ou a permis) le progrès en matière d'amélioration de l'harmonisation et l'institutionnalisation de l'évaluation des Politiques publiques ? Le programme a-t-il contribué au renforcement de la cohérence des interventions des agences des Nations unies partenaires dans le*

*domaine de l'appui à la production des données, de renforcement des capacités nationales en suivi et évaluation ?*

Dans la perspective de la Gestion axée sur les résultats de développement (GRD), l'impact est appréhendé comme un changement en termes de bien-être ou des conditions de vie des bénéficiaires. De ce fait, il n'est pas aisé de démontrer la causalité ou la relation de cause à effet entre l'évaluation des politiques publiques et le bien-être des populations. Cependant, il convient d'admettre qu'en influençant la qualité des politiques publiques notamment leur pertinence et leur efficacité, l'évaluation des politiques publiques contribue à l'amélioration des conditions de vie des populations. L'appréciation de l'impact du programme conjoint s'est fondée sur ce postulat. L'analyse documentaire et les entretiens avec les partenaires et les bénéficiaires ont permis d'appréhender l'impact du programme conjoint à travers l'expertise, la notoriété et le rayonnement de l'ONDH, l'élaboration des politiques de développement humain basées sur les évidences ou les preuves, l'enseignement et la recherche en évaluation, le développement des partenariats singulièrement la promotion de l'évaluation dans le cadre de la coopération Sud-sud, la cohérence des Nations Unies, la promotion de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

L'appui du programme conjoint- a contribué au renforcement de l'expertise, la notoriété et le rayonnement de l'ONDH au niveau international et régional. Lors de la célébration de l'Année internationale de l'évaluation qui s'est déroulée du 23 au 27 novembre 2015 à Kathmandu (Népal), le partage de l'expérience marocaine en matière de suivi et d'évaluation des politiques de développement humain a retenu l'attention de plusieurs pays qui ont manifesté le désir d'effectuer des visites de travail et de nouer des partenariats avec l'ONDH. Au niveau national, on observe une croissance rapide de la demande des services de l'ONDH particulièrement en matière de production des données, d'évaluation des politiques publiques, de partage d'expériences et de bonnes pratiques. Selon le rapport 2015 de l'ONDH, dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques, l'expertise de l'institution a été sollicitée pour la réalisation d'au moins 12 études qui ont énormément enrichi la réflexion sur le concept de développement humain et son opérationnalisation au Maroc. Elles ont également influencé l'élaboration des politiques publiques de développement humain. Le nombre d'utilisateurs des données produites a été estimé à plus de 50.000 clics du SI Al Bacharia. La valeur de cet indicateur témoigne de l'amélioration de la notoriété de l'ONDH en matière de production des données.

Dans le domaine de l'enseignement et de la recherche, l'impact du programme conjoint est mis en relief par l'impulsion donnée aux travaux de recherche et aux publications sur la problématique du développement humain et la thématique de l'évaluation des politiques publiques. Dans les universités partenaires bénéficiaires du programme conjoint, le développement humain et l'évaluation des politiques publiques sont désormais des objets de recherche qui suscitent de plus en plus d'intérêt pour les chercheurs et les doctorants.

Quelques universités partenaires se sont engagées à introduire l'évaluation des politiques publiques dans les programmes d'enseignement et de recherche, de mettre en place des formations diplômantes et qualifiantes. A ce propos, l'université Mohammed Premier a sollicité la collaboration de l'ONDH pour la mise en place d'une formation certifiante en évaluation des politiques publiques à l'intention des élus locaux, des cadres des administrations territoriales et de la société civile. L'université de Barcelone et la fondation Mon-3 sont parties prenantes à cette initiative. La faculté des lettres et des sciences humaines de l'université ABDELMALEK ESSAADI s'est proposée d'associer l'ONDH à la mise en œuvre d'un projet de Master spécialisé en développement territorial et gouvernance spatiale.

S'agissant du développement des partenariats singulièrement de la promotion de l'évaluation dans le cadre de la coopération Sud-sud, les retombées de l'appui du programme conjoint à l'ONDH sont tangibles à travers le rayonnement de l'ONDH au niveau régional et international qui a été amplifié par le nombre et la qualité des partenariats signés avec les institutions nationales et les organismes internationaux. Le partenariat ONDH, CONEVAL et CRES est une expérience qui est en train de s'élargir aux institutions d'autres pays tels que l'Algérie, le Brésil, etc. Ce partenariat s'est avéré très fructueux pour l'ONDH en termes d'échange sur les outils et les approches, les bonnes pratiques en matière d'évaluation des politiques publiques. La signature en cours du partenariat avec le Mali est une amorce de l'extension du rayonnement de l'ONDH en Afrique subsaharienne. L'extension du rayonnement de l'ONDH est confortée par le nombre croissant des missions dans d'autres pays et les demandes des visites de travail adressées à l'ONDH. Selon l'ONDH, il a été enregistré plus d'une dizaine de demandes de visites de travail au cours de 2015.

Le programme conjoint a eu indiscutablement un impact sur la cohérence des interventions des Nations unies en matière d'évaluation des politiques publiques. A la faveur du programme conjoint, les agences des Nations unies contributrices ont eu le mérite de coordonner leur appui à l'ONDH. Les informateurs clés de l'ONDH et des agences des Nations unies interviewés ont signalé que les modalités de financement et de gestion du programme conjoint ont permis de réduire les coûts de transaction singulièrement les coûts de gestion des interventions. La planification opérationnelle et le suivi conjoints ont eu l'avantage de prévenir et d'éviter les conflits d'objectifs et de stratégies, la duplication et le chevauchement des activités visant le renforcement des capacités de l'ONDH.

L'impact du programme conjoint sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques est manifeste au niveau de la pratique évaluative et du débat public. En effet, l'ONDH est un acteur clé du processus d'institutionnalisation. Sa contribution se focalise sur l'institutionnalisation de la fonction instrumentale de l'évaluation qui concerne la conception, l'innovation et la diffusion des outils et des approches appropriés pour l'évaluation des politiques publiques de développement humain. Dans le cadre de la mise en œuvre du programme conjoint, l'ONDH s'est investi dans la conception, l'innovation et la vulgarisation des outils et des approches qui ont influencé la pratique évaluative notamment celle des ministères partenaires. Dans les secteurs de l'éducation et de la santé, les études et les évaluations conduites par l'ONDH ont permis de revisiter et de réorienter l'élaboration des politiques publiques. Les données de l'enquête panel ménages sont de plus en plus utilisées pour le suivi et l'évaluation des politiques publiques dans ces secteurs.

L'ONDH a organisé plus d'une quarantaine de rencontres nationales et internationales qui ont incontestablement influencé le débat public sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques. A ce propos, la conférence internationale sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques qui s'est tenue à Rabat du 5 au 6 octobre 2015 a connu une forte mobilisation des acteurs nationaux impliqués dans ce processus. Au cours de cette rencontre, il a été constaté que les échanges ou les discussions ont eu un fort retentissement sur les opinions ou les perceptions des différents acteurs sur la problématique de l'institutionnalisation des politiques publiques.

#### **IV - Gouvernance du programme conjoint**

La gouvernance du programme conjoint a fait l'objet d'une analyse qui a été guidée par les principales questions suivantes : *La gouvernance du programme conjoint a-t-elle été efficace ? La gouvernance du programme conjoint a-t-elle été sensible au genre ?* L'efficacité du programme conjoint a été appréciée au moyen des principaux critères suivants : *La régularité des réunions des organes chargés du pilotage, la régularité de l'élaboration et le délai de signature des plans de travail et des plans d'achat, le taux d'exécution opérationnelle et le taux d'exécution financière, la fonctionnalité des*

*mécanismes de suivi, la prise en compte du genre.* En se basant sur ces critères, l'analyse a permis d'identifier les points forts et les points faibles de la gouvernance du programme conjoint en vue de proposer des mesures correctives et de dégager des leçons apprises qui devraient être capitalisées par les parties prenantes.

L'analyse documentaire et les entretiens ont révélé que le pilotage du programme a été efficace. En effet, les réunions du comité directeur et du comité restreint ont été régulières et les rapports y relatifs sont disponibles. L'UGP a régulièrement élaboré les plans de travail et les plans d'achat. Les plans de travail ont été saisis dans le système de gestion Atlas. Il a été relevé plus haut que les plans de travail contiennent des cibles annuelles qui ne renvoient pas toutes à des valeurs de référence. Eu égard aux taux d'exécution opérationnelle et financière, l'UGP a été efficace dans la mise en œuvre des activités et la gestion des fonds.

Les mécanismes de suivi et évaluation ont été très opérationnels. Les revues annuelles ont été régulièrement organisées et les rapports y relatifs sont disponibles. A ce propos, la qualité des rapports des revues a été certes améliorée au fil des années. Mais, les rapports portent encore une empreinte visible du PNUD. Précisément, le rapport rend compte de la contribution du programme conjoint au plan stratégique du PNUD au niveau global. Cet aspect a été relevé lors des entretiens avec les informateurs clés des agences contributrices. En réalité, l'allusion à la contribution du programme conjoint au plan stratégique du PNUD au niveau global est sans doute intéressante pour le bureau du PNUD. Mais, elle n'a pas de valeur ajoutée pour les autres parties prenantes au programme conjoint.

En outre, la présentation du rapport en Powerpoint est certes intéressante. Il aurait été néanmoins judicieux que l'UGP produise des rapports narratifs et financiers. Le journal des risques a été régulièrement mis à jour dans le système de gestion Atlas. L'appui technique du PNUD particulièrement son rôle dans l'assurance qualité a été jugé très satisfaisant. Sur le plan organisationnel, l'ONDH dispose de l'expertise nécessaire pour la gestion efficace du programme conjoint. En effet, dans le cadre de la mise en œuvre du programme conjoint, le personnel a bénéficié de plusieurs activités de développement des capacités notamment la participation aux sessions de formation, aux conférences, etc. Il a été néanmoins constaté que ces activités ne s'inscrivent pas dans un plan de développement des capacités particulièrement un plan de formation du personnel. La composition de l'UGP est sensible au genre.

En définitive, cette brève analyse de la gouvernance du programme conjoint met en lumière les points forts et les points faibles ci-après. S'agissant des points forts, on peut signaler :

- ✚ Le pilotage efficace du programme basé sur un fort leadership national et une appropriation nationale de la gestion du programme ;
- ✚ L'efficacité de la gestion du programme notamment de l'élaboration et la mise en œuvre des plans de travail annuels grâce à l'expertise de l'UGP ;
- ✚ La redevabilité du programme conjoint qui s'est traduite par la production régulière des rapports et l'organisation des revues annuelles ;
- ✚ La formation continue du personnel ;
- ✚ La prise en compte du genre dans la composition du personnel de l'UGP.

En ce qui concerne les points faibles, on peut noter :

- ✚ L'absence d'une vision stratégique pour guider le pilotage du programme conjoint ;
- ✚ L'absence des valeurs de référence pour plusieurs cibles annuelles inscrites dans les plans de travail ;
- ✚ L'absence d'un plan de développement des capacités particulièrement d'un plan de formation du personnel de l'ONDH ;
- ✚ L'absence des rapports narratifs et financiers en plus des présentations Powerpoint.

## V - Développement des partenariats et coopération Sud-sud

L'analyse du développement des partenariats a été orientée par la principale question suivante : *Le choix des partenariats a-t-il été stratégique et efficace ?*

L'appui du programme conjoint a contribué au renforcement des capacités de l'ONDH pour le développement des partenariats stratégiques aux niveaux national et international. En effet, au plan international, l'ONDH a établi des partenariats avec des institutions ayant une grande notoriété. A titre indicatif, on peut signaler la fondation suisse pour la recherche en sciences sociales, l'Institut de médecine tropicale d'Anvers (IMT) en Belgique, Statistiques Canada, le CONEVAL, le CRES, l'OPHI. Au plan national, on peut signaler les partenariats avec les ministères de l'éducation nationale, le ministère de la santé, la représentation nationale de la Banque mondiale, l'école nationale de santé publique du Maroc, les universités Abdelmalek Essaedi, Mohammed Premier. Le partenariat entre l'ONDH, le CONEVAL et le CRES est une expérience fructueuse qui attire d'autres pays.

La dynamique partenariale a été avant tout motivée par l'échange d'expertise et d'expériences en matière de conception d'outils et d'approches adéquats ainsi que par la réalisation des évaluations des politiques publiques et des études. Le développement des partenariats stratégiques a été fortement soutenu par les agences des Nations unies. Il a permis à l'ONDH de franchir les frontières du Maroc et d'étendre son rayonnement au niveau de la sous-région, aux pays de l'Amérique latine et récemment aux pays de l'Afrique subsaharienne. A la faveur du rayonnement de l'ONDH propulsé par le développement des partenariats stratégiques et l'organisation des rencontres internationales, le Maroc tend progressivement et sûrement à se positionner comme la plaque tournante ou une plateforme de la coopération sud-sud en matière d'évaluation. Même si elle peut être décodée à travers les cibles annuelles, le développement des partenariats n'est pas sous-tendu par une stratégie explicite qui expose clairement ses objectifs, ses résultats attendus, son approche.

## VI - Gestion des connaissances et communication

*La gestion des connaissances et la communication ont-elles été performantes ?*

La gestion des connaissances désigne un processus de production, de stockage, de valorisation ou de capitalisation, de diffusion des connaissances. Il est incontestable que l'ONDH s'est affirmée comme une organisation apprenante (Learning organization) et une organisation génératrice de connaissances (Knowledge organization). En effet, les évaluations conduites par l'ONDH n'ont pas seulement pour but de porter des jugements fondés sur des évidences sur les performances des politiques publiques, des programmes et des projets de développement. Les études réalisées ne se limitent pas non plus à alimenter les évaluations. Mais, elles apportent une contribution significative à la production des connaissances. Elles offrent aussi des opportunités d'apprentissage aux différentes parties prenantes. Les études et les rencontres organisées par l'ONDH ont permis de mieux élucider et de contextualiser

le concept de développement humain au Maroc. L'appui à l'organisation des pôles d'expertise et des groupes de recherche associés à l'ONDH a propulsé la dynamique de recherche sur cette thématique. Les évaluations et les études conduites par l'ONDH constituent de précieuses sources des données et des connaissances pour les chercheurs universitaires. Le SI Al Bacharia et la base des données de l'ONDH sont des mines des données et d'informations qui sont de plus en plus exploitées par plusieurs utilisateurs comme le montre le nombre de clics enregistrés en 2015. Les bonnes pratiques telles que l'enquête panel ménages, la territorialisation du SI, le partenariat avec les universités ont été partagées lors des rencontres internationales. Le tableau 1 montre que l'ONDH a réalisé et publié une quinzaine d'études relatives à la problématique du développement humain dans quelques secteurs.

S'agissant de la communication, dans le cadre de la mise en œuvre du programme conjoint, l'ONDH a adopté une approche qui privilégie la communication stratégique. Il s'est doté d'un plan de communication dont l'exécution a été efficace. Il dispose également des supports de communication tels que le bulletin de liaison. Il ressort du tableau 1 que 4 bulletins de liaison ont été publiés, 11 séminaires ont été organisés pour vulgariser le concept de développement humain et partager les conclusions des études réalisées. L'ONDH a également organisé des rencontres internationales de haut niveau. Mais, il n'a pas été possible d'apprécier objectivement l'impact de la communication stratégique de l'ONDH sur les groupes cibles visés en raison de l'absence d'une enquête d'opinions.

Malgré les efforts indéniables accomplis en matière de gestion des connaissances, l'ONDH devra davantage vulgariser les données, les informations et les connaissances produites aux niveaux international et national. Le renforcement du partenariat avec les médias pourrait aider à vulgariser largement les données et les connaissances. Elle pourrait aussi permettre de lever les barrières cognitives qui empêchent sans doute certains acteurs à utiliser davantage ces données et ces connaissances. Dans le cadre de la coopération sud-sud, au-delà des rencontres internationales, il serait souhaitable de créer une revue internationale, une bibliothèque virtuelle et un portail pour élargir l'accès, permettre le partage et l'exploitation des données et des bonnes pratiques de l'ONDH par les institutions des autres pays notamment celles des pays de l'Afrique subsaharienne. Il serait aussi opportun de promouvoir des réseaux de connaissances ou des communautés de pratiques qui pourraient être soutenus et accompagnés par les agences des Nations unies partenaires à travers leurs bureaux pays.

## VII - Pistes de réflexion et d'action à explorer pour le positionnement stratégique de l'ONDH

Les conclusions de l'analyse de la pertinence et des performances de la mise en œuvre du programme conjoint ont permis de débayer des pistes de réflexion et d'action. On constatera que l'exploration de ces pistes se veut ambitieuse pour répondre aux attentes exprimées par les commanditaires de cette évaluation. Mais, leur utilisation ou leur exploitation exigera une priorisation. Le positionnement stratégique de l'ONDH devrait guider la définition des objectifs et des résultats attendus ainsi que le choix des axes d'intervention de la troisième phase du programme conjoint. Il convient d'abord de préciser que dans ce rapport, « *Le positionnement stratégique est appréhendé comme un processus de placement ou d'insertion d'une organisation ou d'une institution quelconque dans son environnement externe en tenant compte des opportunités et des menaces identifiés et en s'appuyant sur ces capacités internes (Forces et faiblesses)* ». Le positionnement stratégique suppose donc une connaissance approfondie de l'environnement externe notamment de la demande (demandeurs ou clients) et de l'offre (Producteurs et distributeurs) des services. Précisément, il s'agit de répondre aux principales questions suivantes : Quelles sont les institutions qui offrent les services en matière de production des données et d'évaluation des politiques publiques ? Quels sont

les clients ou les utilisateurs de ces services notamment des services offerts par l'ONDH ? Les pistes de réflexion et d'action portent essentiellement sur la stratégie d'intervention et les niches que devrait explorer l'ONDH dans le cadre de la mise en œuvre de la troisième phase du programme conjoint.

### VII.1 - Pistes à explorer pour le choix de la stratégie d'intervention

Comme on l'a indiqué plus haut, l'ONDH intervient dans un environnement caractérisé par la présence de quelques institutions publiques productrices des données et disposant d'une expertise pour la réalisation des évaluations des politiques publiques. L'analyse a également montré que l'ONDH dispose des avantages comparatifs notamment des capacités internes ou d'une solide expertise et d'une riche expérience. L'enquête panel ménages, le SI Al Bacharia, la base des données, le tableau de bord et le SIT sont d'importants atouts qui distinguent l'ONDH des autres producteurs des données. Au cours des deux premières phases, avec l'appui du programme conjoint, l'ONDH s'est positionné dans certaines niches dans le domaine de l'évaluation des politiques de développement humain particulièrement des politiques sociales. Précisément, en termes de type d'évaluation, les interventions de l'ONDH ont porté sur l'évaluation de l'impact des politiques publiques. Elles ont également ciblé trois catégories de la population (les femmes, les jeunes et les enfants) ainsi que les groupes vulnérables (personnes vivant en milieux urbain et rural victimes de l'exclusion et de la pauvreté).

Eu égard au cycle de la politique publique qui se décline en trois étapes ci-après : Elaboration, mise en œuvre et suivi, évaluation, les interventions de l'ONDH se sont concentrées en aval (Evaluation). Au niveau régional et local, l'ONDH appuie la territorialisation du SI pour promouvoir la production des données de qualité nécessaires pour l'élaboration et l'évaluation des politiques territoriales. La stratégie d'intervention de l'ONDH est axée sur l'offre et la demande des services en matière de production des données, d'évaluation des politiques de développement humain. Mais, l'institution accorde de plus en plus une attention particulière à la demande.

En somme, le positionnement stratégique actuel de l'ONDH est pertinent. Il s'est essentiellement articulé à cinq niveaux : Le niveau thématique (Politiques sociales), le niveau relatif au type d'évaluation (Evaluation d'impact), le niveau sectoriel (Ministères intervenant dans les secteurs sociaux), le niveau géographique (Régions et communes) et le niveau relatif aux catégories de personnes touchées (Femmes, jeunes, enfants, personnes victimes de l'exclusion). Sa réputation, sa notoriété et son expertise constituent des atouts indéniables.

En tenant compte de ce qui précède, l'exploration des pistes de réflexion et d'action vise à faire des suggestions pour conforter ce positionnement stratégique avec l'appui de la troisième phase du programme conjoint. Du fait de la croissance rapide de la demande de ces services, l'ONDH pourrait être de plus en plus tenté de diversifier son portefeuille pour répondre aux nombreuses sollicitations ou ouvrir d'autres chantiers stratégiques. Le portefeuille actuel de l'ONDH étant assez large, sa diversification pourrait entraîner l'accroissement rapide des coûts de transaction, la réduction de l'efficacité et la détérioration de la qualité de ces services. Dans la perspective de la programmation future, l'appui au positionnement stratégique de l'ONDH devrait consister à :

- ❖ **Renforcer sa spécialisation et appuyer le passage à l'échelle** dans l'évaluation des politiques de développement humain qui constitue un champ très vaste. L'ONDH devra donc continuer à s'investir dans l'innovation des outils et des approches d'évaluation, la conduite des évaluations des politiques sociales. Il a certes à son actif la réalisation de plusieurs évaluations. Mais, la croissance de la demande de ses services indique que les besoins et les attentes restent importants et justifient un passage à l'échelle.



- ❖ ***Adosser le positionnement stratégique de l'ONDH sur les choix fondamentaux de son plan stratégique en cours d'élaboration.*** Au cours de la troisième phase du programme conjoint, l'appui à l'ONDH devrait se focaliser sur la mise en œuvre de ce plan. Celle-ci permettra à l'ONDH d'accélérer sa phase de croissance. En effet, en faisant allusion au cycle de vie d'une organisation, la première phase du programme conjoint a appuyé le démarrage de l'ONDH en se focalisant sur la conception et l'expérimentation des outils et des approches. La deuxième phase a soutenu l'achèvement du démarrage et l'amorce de la croissance. La troisième phase devrait permettre d'accélérer sa croissance et de franchir l'étape de la maturité. Eu égard à cette dynamique, l'accompagnement des partenaires particulièrement des agences des Nations unies devrait aider l'ONDH à progresser vers la réalisation de sa vision et de ses objectifs stratégiques déclinés dans son plan stratégique en tenant compte de l'évolution de son environnement externe et de ses capacités.
- ❖ ***Promouvoir davantage une approche proactive axée sur la demande et l'utilisation de ces services.*** L'ONDH devrait constamment avoir une bonne connaissance des demandeurs et des utilisateurs de ces services, de l'évolution de leurs besoins et attentes. Une telle approche requiert l'analyse des profils et des besoins des utilisateurs de Al Bacharia (Clics), une étude régulière et une veille stratégique sur l'évolution de l'offre et la demande de l'évaluation particulièrement de l'évolution de la demande et de l'utilisation de ces services. Elle suppose également un ciblage constant et régulier des demandeurs et des utilisateurs des services, des zones d'intervention. La communication stratégique devrait davantage être utilisée comme un levier pour promouvoir la proactivité axée sur la demande et l'utilisation.
- ❖ ***Promouvoir les interventions en amont*** (élaboration des politiques publiques) tout en renforçant les interventions en aval. La phase d'élaboration est décisive pour garantir la qualité d'une politique publique qui est déterminante pour son évaluabilité. En d'autres termes, la mauvaise conception d'une politique publique notamment l'ambiguïté de sa théorie du changement ou de ses objectifs, de sa stratégie opérationnelle, etc. peut compromettre son évaluation. Les interventions en amont de l'ONDH consisteraient à appuyer l'élaboration des politiques publiques à travers le conseil stratégique à la demande des clients, le partage des expériences et des leçons apprises. Ces interventions devraient alerter sur la nécessité de veiller à la qualité des politiques publiques pour garantir leur évaluabilité.

## VII.2 - Pistes à explorer pour le choix des chantiers stratégiques et des niches

L'ONDH devrait conforter son positionnement stratégique dans les chantiers stratégiques et les niches qu'il occupe actuellement. Il devrait ensuite explorer progressivement de nouveaux chantiers et de nouvelles niches en tenant compte de l'évolution du contexte national et international de l'évaluation. Une telle orientation permet d'affirmer qu'en dépit des taux de réalisation des cibles annuelles, les trois produits du programme conjoint restent pertinents. Ils couvrent des problèmes qui sont encore actuels. Dans la perspective de la programmation future, en plus de nouveaux produits à définir, il s'agira simplement de les reformuler et de leur attribuer de nouvelles cibles. L'ONDH devrait ainsi se concentrer sur les chantiers stratégiques et les niches ci-après :

- ✚ ***L'opérationnalisation de l'agenda 2030 ;***
- ✚ ***La territorialisation du système d'information dans le sillage de la régionalisation avancée ;***
- ✚ ***La promotion de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques ;***

- ✦ *La promotion de la recherche, l'enseignement, la formation et la professionnalisation de l'évaluation ;*
- ✦ *La promotion de la participation citoyenne à l'évaluation des politiques publiques ;*
- ✦ *La promotion de la coopération sud-sud ;*
- ✦ *Le renforcement du partenariat avec les Nations Unies.*

### **VII.2.1 - Opérationnalisation de l'agenda 2030 aux niveaux national, régional et local**

Lors de sa 70<sup>ème</sup> session, l'Assemblée générale des Nations unies a adopté le programme de développement durable à l'horizon 2030 comprenant 17 objectifs assortis de 169 cibles. En mars 2016, à l'issue de sa 47<sup>ème</sup> session, à son tour, la commission statistique de l'ONU a adopté un cadre global de mesure qui permettra de rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des ODD. Ce cadre comprend 230 indicateurs. La résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015 «*encourage tous les Etats membres à élaborer dans les meilleurs délais des initiatives nationales ambitieuses dans l'optique de la mise en œuvre du programme ... et à procéder à des examens réguliers et sans exclusive, dirigés et contrôlés par le pays, des progrès accomplis aux niveaux national et international...*»<sup>10</sup>. L'agenda 2030 est inscrit en bonne place dans l'agenda politique du Maroc qui a déjà pris des initiatives pour son opérationnalisation. Pendant les visites de terrain, la mission d'évaluation avait été informée de l'organisation d'un atelier national sur les ODD du 03 au 04 mai 2016. Cette rencontre s'était assignée comme objectif de mener une réflexion sur la problématique de la mise en œuvre des ODD à travers les politiques publiques.

En outre, en novembre 2015, le deuxième forum pour la coopération de l'évaluation<sup>11</sup> a plaidé pour le rôle clé de l'évaluation dans la mise en œuvre de l'agenda 2030 et l'élaboration des politiques nationales basées sur des données et des évidences fiables. Les échanges qui ont eu lieu à l'occasion de cette rencontre de haut niveau ont également mis en exergue l'importance du renforcement des capacités nationales en évaluation afin de promouvoir la transparence et la redevabilité dans la gestion des affaires publiques particulièrement dans la mise en œuvre des politiques publiques. Le forum a adopté un agenda mondial d'évaluation 2016-2020 qui s'est fixé les principaux objectifs suivants :

- ✦ *La promotion d'un environnement national favorable à l'évaluation centrée sur l'équité et sensible à l'égalité des sexes ;*
- ✦ *Le renforcement des capacités institutionnelles des OSC en matière d'évaluation ;*
- ✦ *Le renforcement des capacités professionnelles des évaluateurs.*

L'opérationnalisation de l'agenda 2030 aux niveaux national, régional et local est manifestement un important chantier stratégique. A la faveur de sa contribution significative dans le suivi des OMD, les informateurs clés interviewés ont unanimement affirmé que l'ONDH devrait jouer un rôle clé dans la réalisation de ce chantier stratégique. Sa contribution a été jugée opportune et indispensable pour la contextualisation des ODD, des cibles et des indicateurs y relatifs au niveau national. Il a été signalé que l'enquête panel ménages, le SI Al Bacharia et SIT sont de précieux outils qui seront davantage utilisés pour la production des données nécessaires pour le suivi et l'évaluation des ODD. Au-delà de sa contribution au niveau national, l'appui de l'ONDH devrait se concentrer en amont sur la prise en

<sup>10</sup> Cf. Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015 : Transformer notre monde - le programme de développement durable 2030 - Nations Unies

<sup>11</sup> L'ONDH a pris part à cette rencontre qui s'est tenue du 23 au 25 novembre 2015 à Katmandou au Népal.

compte des ODD dans l'élaboration des politiques sociales et en aval sur le suivi et l'évaluation des ODD dans ces secteurs. L'exigence ou la dynamique de la convergence des politiques publiques permettra aux autres secteurs de bénéficier de l'expertise et de la riche expérience de l'ONDH.

### ***VII.2.2 - Territorialisation du système d'information dans le sillage de la régionalisation avancée***

La territorialisation du SI est une niche porteuse au sein de laquelle l'ONDH devrait conforter son positionnement stratégique en s'investissant sur la déclinaison des ODD, des cibles et des indicateurs y relatifs dans les politiques publiques, les plans et les programmes régionaux et locaux. Cette démarche s'inscrira dans la perspective de la régionalisation avancée en cours. A ce propos, la territorialisation du SI, les partenariats développés avec les régions et les études sur la convergence régionale seront des atouts indéniables pour l'ONDH. Ses interventions devraient privilégier le conseil stratégique, le renforcement des capacités ou de l'expertise des acteurs régionaux et locaux ainsi que leur accompagnement pour l'inscription des ODD dans les politiques territoriales et les outils de planification régionale et locale. Le SIT sera mobilisé pour la production des données fiables en vue du suivi et de l'évaluation des ODD aux niveaux régional et local.

### ***VII.2.3 - Promotion de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques***

L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques est un chantier stratégique qui fait intervenir plusieurs acteurs. L'analyse conduite plus haut a montré que l'apport de l'ONDH est déterminant dans la promotion de l'institutionnalisation de la fonction instrumentale qui porte sur la conception, l'innovation et la vulgarisation des outils et des méthodologies de l'évaluation des politiques publiques. L'ONDH joue également un rôle majeur dans le débat public ou citoyen sur l'institutionnalisation. Il prend une part active à la réflexion sur la coordination de l'évaluation des politiques publiques initiée par le ministère des affaires générales et de la gouvernance. Mais, il devra davantage s'impliquer dans cette dynamique qui vise la mise en place des mécanismes institutionnels adéquats pour assurer une coordination efficace des acteurs intervenant dans la production des données et l'évaluation des politiques publiques.

Il est vrai que la mise en place des mécanismes et l'élaboration des outils de pilotage et de coordination ne font pas partie de la mission et des responsabilités de l'ONDH. Toutefois, en raison de son positionnement stratégique, il pourrait influencer la réflexion sur ces mécanismes à travers les actions de plaidoyer, l'organisation des rencontres nationales et internationales. La réflexion sur les mécanismes et les outils de coordination ne devrait pas être confinée à la répartition des rôles et des responsabilités entre les producteurs des données. Elle devrait davantage s'inscrire dans une perspective stratégique qui mettrait l'accent sur l'élaboration des outils de pilotage appropriés. A ce propos, le ministère des affaires générales et de la gouvernance a pris l'initiative d'élaborer une charte de l'évaluation des politiques publiques.

Mais, il serait judicieux d'envisager également l'élaboration d'une politique nationale de l'évaluation en tant que levier stratégique pour la promotion de la bonne gouvernance. La politique nationale de l'évaluation énoncera la vision stratégique, les orientations et les objectifs stratégiques, les priorités, les valeurs et les principes éthiques, les domaines d'intervention stratégiques ou prioritaires, les rôles et les responsabilités des différents acteurs, les mécanismes de coordination et de dialogue, les arrangements de gestion et de financement ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la politique. En plus de la politique nationale, la déclinaison des dispositions constitutionnelles à travers une loi ou des lois spécifiques sur l'évaluation serait sans doute nécessaire pour renforcer son assise légale.

#### ***VII.2.4 - Promotion de la recherche, l'enseignement, la formation et la professionnalisation de l'évaluation***

Dans le cadre de la programmation future, l'ONDH devrait davantage s'investir dans la promotion de la recherche, l'enseignement, la formation et la professionnalisation de l'évaluation qui sont des composantes importantes du processus d'institutionnalisation. Mais, sa démarche devrait être éclairée par les modèles qui sous-tendent ces composantes et les défis ou les enjeux auxquels renvoie leur promotion. A la faveur de la mise en œuvre du programme conjoint, l'ONDH a impulsé la recherche sur le concept de développement humain qui a fait l'objet de plusieurs rencontres citoyennes et universitaires et des publications. Il a développé des partenariats stratégiques avec quelques universités et soutenu la mise en place des groupes de recherche pour promouvoir la production et la diffusion des connaissances scientifiques sur cette thématique. En 2015, 8 nouveaux groupes de recherche ont été mis en place.

Les thématiques de développement humain et de l'évaluation des politiques alimentent désormais des débats universitaires et des travaux de recherche de haut niveau notamment les thèses de doctorat et la publication des articles scientifiques. Comme on l'a signalé plus haut, les interventions de l'ONDH ont encouragé quelques universités à prendre des initiatives visant l'intégration de l'évaluation des politiques publiques dans les curricula de l'enseignement et de la formation. On observe donc une dynamique d'appropriation de la thématique de l'évaluation des politiques publiques par les universitaires. L'enseignement et la formation joueront un rôle clé pour la promotion de la professionnalisation de l'évaluation qui est aussi une dimension importante du processus d'institutionnalisation.

Eu égard au débat actuel sur l'évaluation, l'inscription de l'évaluation dans les registres de la recherche, l'enseignement, la formation et la professionnalisation renvoie à trois modèles ou approches qui sous-tendent généralement les processus d'institutionnalisation et orientent leurs trajectoires. Précisément, il s'agit des modèles suivants : ***Le modèle de la discipline scientifique, le modèle de la profession et le modèle institutionnel***<sup>12</sup> qui appréhendent l'évaluation sous différents angles. Ces trois modèles recoupent les trois dimensions essentielles de l'évaluation : ***La dimension cognitive, la dimension normative et la dimension instrumentale***<sup>13</sup>.

Le modèle de la discipline scientifique appréhende l'évaluation comme une science de la mesure des effets économiques et sociaux de l'intervention publique. Certains chercheurs considèrent l'évaluation comme une branche empirique de l'analyse des politiques publiques. De nos jours, l'évaluation est au cœur d'un débat controversé et récurrent sur les méthodes, la validité des connaissances et leur adéquation aux besoins de la société. La réflexion méthodologique exige une clarification des imbrications complexes entre la connaissance objective (fondée sur des informations vérifiables et des raisonnements logiquement cohérents) et les opérations de jugement dans lesquelles elle est toujours « encastrée » (questionnement, problématisation et interprétation normative). La démarche évaluative notamment en ce qui concerne l'évaluation de l'impact a recours aux techniques quantitatives utilisées en sciences sociales. Mais, ce recours ne lui confère pas le statut de discipline scientifique. Au-delà de l'utilisation des outils et des méthodes des sciences sociales, elle fait appel au jugement de l'évaluateur qui obéit à des valeurs et aux normes éthiques et professionnelles.

<sup>12</sup> Cf. Perret B. « L'évaluation des politiques publiques » Editions La découverte, Paris 2008, page 103

<sup>13</sup> La dimension cognitive de l'évaluation met l'accent sur la production des connaissances. La dimension normative est centrée sur l'appréciation de la valeur. La dimension instrumentale ou utilitaire s'intéresse à la mesure ou l'appréciation de la performance des politiques, des programmes ou des projets. Petit guide de l'évaluation des politiques publiques - Documentation française, Paris 1996.

Le modèle de la profession aborde l'évaluation comme une pratique d'un corps de professionnels spécialisés se reconnaissant dans un ensemble de valeurs et de règles éthiques. L'évaluation est donc une profession ou un métier qui requiert l'établissement des normes, des standards, des méthodologies qui s'imposent aux évaluateurs. Mais, ces référentiels ne sont pas toujours universels même s'il existe des tentatives ou des expériences d'universalisation soutenue par des associations internationales. Dans plusieurs pays, les valeurs et les règles éthiques sont énoncées dans des chartes de l'évaluation, des politiques ou des lois. Les associations professionnelles ont fortement influencé l'élaboration et la vulgarisation de ces chartes.

Le modèle institutionnel approche l'évaluation comme un ensemble de dispositifs et de règles procédurales imposant l'utilisation de la connaissance sociale dans les procédures de décision et le management des services publics. L'évaluation est donc une activité institutionnelle qui s'inscrit dans le cadre du management public. Elle est au fondement de la reddition des comptes ou de la redevabilité. Elle fournit les données, les informations et les évidences nécessaires pour apprécier les performances et l'impact des politiques publiques sur les conditions de vie des populations. La pratique évaluative s'est imposée dans la plupart des pays démocratiques. Certaines études ont montré que le développement de la pratique évaluative est généralement influencé par le niveau de démocratisation du pays.

A lumière de l'analyse conduite plus haut et de l'élucidation de ces trois modèles, on peut affirmer que l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en cours au Maroc combine ces trois modèles. Quant à l'ONDH, il apparaît clairement qu'il s'est positionné au carrefour de la recherche, de l'enseignement et de la formation, de la professionnalisation et l'institutionnalisation. Précisément, son mandat ou sa mission, ses attributions, sa pratique évaluative ou son expérience laissent apparaître une combinaison de ces différents modèles qui ne sont évidemment pas exclusifs. S'agissant du modèle scientifique, le décret portant création de l'ONDH stipule « *qu'il est chargé de contribuer au développement de la connaissance et des systèmes d'information par le recueil auprès des personnes morales de droit public ou privé, nationales ou internationales, des données quantitatives et qualitatives en relation avec sa mission* ». Ce décret dispose aussi que l'ONDH est chargé « *d'élaborer des indicateurs spécifiques au développement humain, afin d'évaluer l'impact des programmes mis en œuvre ou de mesurer l'effet des actions entreprises sur le territoire national* ».

La production des connaissances et l'élaboration des indicateurs de développement humain supposent la conception et l'innovation des outils et des méthodologies qui requiert une démarche de recherche action. L'évaluation de l'impact des politiques de développement humain particulièrement des politiques sociales impose également à l'ONDH le recours aux outils et méthodes des sciences sociales. L'enquête panel ménages est un outil qui prouve cette exigence. La plupart des études conduites par l'ONDH ont également nécessité l'utilisation de ces méthodes. A titre d'illustration, on peut citer le cas de l'étude sur l'évaluation du Régime d'assistance médicale (RAMED) dont la restitution des premiers résultats a eu lieu lors des visites de terrain de la mission d'évaluation. L'approche méthodologique de cette étude s'est fondée sur les techniques quantitatives. Le positionnement de l'ONDH au niveau de l'évaluation de l'impact des politiques sociales exige aussi un recours aux méthodes des sciences sociales.

En définitive, l'ONDH n'échappe pas au débat controversé et récurrent sur les méthodes, la validité des connaissances et leur adéquation aux besoins de la société. Il a déjà apporté une contribution significative à ce débat à travers l'appui aux travaux de recherche sur le concept et les mesures du développement humain au Maroc. Il devrait davantage s'investir dans cette réflexion méthodologique

grâce au renforcement du partenariat avec les universités et l'appui aux groupes et aux réseaux de recherche.

En ce qui concerne le modèle de la profession et le modèle institutionnel, l'ONDH devrait continuer à prendre une part active à la réflexion et au processus en cours d'établissement des normes, des standards, des méthodologies ainsi qu'à l'élaboration des dispositifs et des règles procédurales. L'élaboration de la charte et le cas échéant de la politique nationale d'évaluation s'inscrivent dans la perspective de ces modèles. Ces référentiels sont absolument nécessaires pour la promotion ou l'accélération de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. L'appui à l'enseignement et à la formation notamment la formation qualifiante en évaluation aidera à développer la professionnalisation de l'évaluation. La mise en place des mécanismes de coordination devrait s'adosser sur des dispositifs et des règles procédurales dont l'élaboration ne pourrait se passer d'une démarche participative et inclusive pour garantir l'adhésion de tous les acteurs à leur application.

### **VII.2.5 - Promotion de la participation citoyenne à l'évaluation des politiques publiques**

Au Maroc, la constitution de septembre 2011 a posé les bases juridiques de la participation citoyenne à la gestion des affaires publiques particulièrement à l'évaluation des politiques publiques. Précisément, l'article 12 dispose que « *Les associations intéressées à la chose publique et les Organisations non gouvernementales (ONG), 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* ». De ce fait, la participation citoyenne est donc un vecteur important de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. Elle a sans doute exercé une forte influence sur l'accroissement de la demande de l'évaluation observée au cours des cinq dernières années. La participation citoyenne met l'accent sur l'utilité sociale de l'évaluation. En effet, « *l'évaluation n'a pas pour seul objectif de mesurer les coûts et les effets des politiques publiques. Elle vise aussi en éclairer les enjeux et les mécanismes afin de permettre à tous de l'élu au simple citoyen, d'en devenir les acteurs informés et responsables* »<sup>14</sup>. Dans la perspective de la participation citoyenne, l'évaluation des politiques publiques vise à : « *(i) Contrôler le bon usage des financements publics ; (ii) Mesurer l'efficacité et apprécier les impacts de l'action publique ; (iii) Produire de la connaissance partagée de l'action publique ; (iv) Informer les citoyens sur l'action publique ; (v) Améliorer la qualité et le fonctionnement des services publics* »<sup>15</sup>.

La participation citoyenne à l'évaluation des politiques publiques a fait l'objet d'une recommandation du 2<sup>ème</sup> forum de l'organisation internationale pour la coopération en évaluation. Précisément, il a été recommandé « *le renforcement des capacités institutionnelles des OSC en vue de leur participation efficace à l'évaluation des politiques publiques* ». La déclaration de Rabat adoptée lors de la conférence internationale sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques a également recommandé « *d'apporter davantage d'appui aux réseaux de la société civile...* ». Ces recommandations interpellent l'ONDH en tant qu'organisateur de la conférence de Rabat et dont la participation à la rencontre de Katmandu a été remarquable.

Il est vrai que les interventions de l'ONDH ont incontestablement contribué à la promotion de la participation citoyenne. En effet, les OSC ont été souvent associées aux rencontres nationales et internationales organisées par l'ONDH. En dépit de la disponibilité d'informations sur les profils des utilisateurs du SI Al Bacharia (Nombre de clics), on pourrait affirmer sans risque de se tromper que les

<sup>14</sup> Cf. Perret B, op cité

<sup>15</sup> Cf. Cauquil G. « Participation citoyenne à l'évaluation » - Communication à la conférence internationale sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques tenue du 05 au 06 octobre 2015 à Rabat - Rapport synthèse de la conférence, ONDH, 2015

membres des OSC figurent sans doute parmi ces nombreux utilisateurs. Dans la perspective de la programmation future, en partenariat avec d'autres acteurs nationaux, l'ONDH devrait s'atteler à soutenir l'application effective des recommandations du 2<sup>ème</sup> forum de l'organisation internationale de Katmandu et de la conférence internationale de Rabat. Le partenariat de l'ONDH et l'Association marocaine de l'évaluation (AME) est une expérience qui mériterait d'être développée et capitalisée pour mieux orienter son appui à la société civile. Ces interventions devraient prendre en compte le Parlement et les médias qui sont des partenaires clés pour la promotion de la participation citoyenne à l'évaluation des politiques publiques. Ces interventions devraient privilégier l'accès et l'utilisation des données et des connaissances, le plaidoyer, la sensibilisation et la formation sur le rôle et les enjeux de l'évaluation des politiques publiques dans la promotion de la bonne gouvernance et de la démocratie, les règles éthiques, les procédures, les outils et les méthodologies de l'évaluation des politiques publiques.

#### **VII.2.6 - Promotion de la coopération sud-sud**

Le programme conjoint a eu le mérite de renforcer les capacités de l'ONDH dans la promotion de la coopération sud-sud. Avec l'appui des agences des Nations Unies, il a enregistré des avancées significatives dans le développement des partenariats avec nombre d'institutions des pays du sud. Les conférences internationales organisées par l'ONDH ont été des espaces d'échange de connaissances, d'informations et d'expériences entre les pays du sud. Mais, le partenariat ONDH, CONEVAL et CRES demeure le fleuron de son positionnement dans la coopération sud-sud. Les résultats probants de cette expérience partenariale ont motivé l'ouverture à d'autres pays tels que le Brésil et l'Algérie. Dans la perspective de la programmation future, l'ONDH devrait œuvrer davantage pour s'affirmer comme une plateforme de la coopération sud-sud. De ce fait, la Déclaration de Rabat constitue un levier important pour la concrétisation d'une telle ambition. La première piste à explorer est la coordination du suivi de l'application des recommandations de la Déclaration de Rabat qui a réaffirmé **« l'attachement des pays du sud au renforcement des capacités nationales, à la professionnalisation des évaluations et à l'échange des compétences entre les pays du sud dans le but de construire des systèmes d'évaluation à même d'aider à la prise de décisions »**. Il avait été également recommandé **« la mise en place des réseaux régionaux d'évaluation indépendants susceptibles d'enrichir les expériences nationales et de favoriser les échanges entre les institutions d'évaluation opérant dans des contextes similaires de développement »**. Les participants s'étaient engagés à finaliser et à mettre en œuvre une feuille de route qui fera l'objet d'une évaluation lors de la prochaine conférence prévue en 2017.

L'ONDH devrait donc superviser et coordonner la finalisation de cette feuille de route, sa déclinaison en plan d'action et sa diffusion. Il serait aussi souhaitable de mettre en place une petite équipe sud-sud placée sous la supervision de l'ONDH. En outre, la Déclaration de Rabat laisse transparaître la nécessité de créer d'autres instruments pour stimuler la promotion de la coopération sud-sud notamment la promotion de la recherche et de l'enseignement en évaluation. A ce propos, il convient d'admettre qu'il existe une multitude de forums, de réseaux, d'associations internationales qui pourraient être mis à contribution. Mais, il serait judicieux de créer des mécanismes et des instruments qui permettraient de briser les cloisonnements linguistiques qui caractérisent ces instances. Il est fait allusion aux associations francophones, anglophones, etc. d'évaluation.

La production et surtout la diffusion des travaux de recherche se heurtent également à ces barrières. Ces contraintes sont fortement ressenties par la majorité des pays de l'Afrique subsaharienne dont l'accès aux publications scientifiques relatives à l'évaluation est aussi très limité. La promotion de la coopération sud-sud devrait aider à surmonter ces cloisonnements et ces barrières qui sont

préjudiciables pour le développement de la culture et de la pratique évaluatives dans nombre de pays du sud. On pourrait envisager :

- ✦ *Le lancement d'une revue internationale de l'évaluation dans le cadre de la coopération sud-sud. Ce serait un instrument d'échanges et de diffusion des travaux de recherche produits dans les pays du sud*
- ✦ *La création d'une bibliothèque ou d'un centre de documentation virtuelle spécialisé en évaluation accessible à toutes les parties prenantes à la coopération sud-sud*
- ✦ *La création d'un portail de la coopération sud-sud*
- ✦ *La création des réseaux de recherche ou des communautés de pratiques ouvertes à toutes les parties prenantes à la coopération sud-sud.*

Ces outils et ces mécanismes devraient être coordonnés par l'ONDH. Le financement de leur mise en place devrait être assuré au moyen des souscriptions financières obligatoires des parties prenantes à la coopération sud-sud et la mobilisation des ressources auprès des partenaires financiers.

### **VII.2.7 - Renforcement du partenariat avec les Nations unies**

Depuis une décennie environ, l'ONDH et les Nations unies ont noué un partenariat solide et fructueux dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques. Le programme conjoint est indiscutablement une bonne pratique qui devrait être partagée avec d'autres pays du sud. Les Nations unies peuvent se réjouir d'avoir fourni à l'ONDH un appui technique pertinent et cohérent qui a abouti à des résultats palpables. Les résultats de l'évaluation finale de l'UNDAF 2012-2016 montrent que le programme conjoint a apporté une contribution significative aux effets de ce cadre de coopération. Son impact sur la cohérence des interventions des agences des Nations unies contributrices a été argumenté plus haut. L'ONDH s'est fortement impliqué dans le suivi et l'évaluation de l'UNDAF à travers son Secrétaire général qui a assuré la co-présidence du groupe de travail suivi et évaluation (GTSE).

Dans le cadre de la programmation future, le plan stratégique de l'ONDH, l'agenda 2030, les conférences de Bangkok et de Katmandu, la Déclaration de Rabat suggèrent des pistes intéressantes pour le renforcement de ce partenariat qui devrait s'inscrire dans le cadre de l'UNDAF 2017-2021. De façon plus concrète, on pourrait suggérer les pistes suivantes :

- ✦ Le partenariat avec les Nations unies devrait trouver un ancrage dans le plan stratégique récemment élaboré de l'ONDH. Précisément, les Nations unies devraient aider l'ONDH à réaliser des progrès rapides vers la réalisation de sa vision et de ses objectifs stratégiques déclinés dans ce plan. Les choix des axes de partenariat devraient donc tenir compte de ce plan.
- ✦ L'opérationnalisation de l'agenda 2030 notamment sa prise en compte dans les politiques, les stratégies et les programmes nationaux devrait être considérée comme un axe de partenariat important. Le partenariat devrait se focaliser sur la déclinaison des ODD dans les politiques et les plans régionaux et locaux ainsi que sur le renforcement de la territorialisation des outils de suivi que l'ONDH s'emploie à mettre en place.
- ✦ Les conférences de Bangkok et de Katmandu ont plaidé pour le rôle majeur de l'évaluation notamment le renforcement des capacités nationales en évaluation afin de garantir le suivi de la mise en œuvre de l'agenda 2030 aux niveaux national, régional et international. L'opérationnalisation au niveau national de l'agenda global de l'évaluation 2016-2020 devrait



bénéficier d'une attention particulière. Le rôle essentiel du suivi et évaluation a été aussi souligné dans la Déclaration de Rabat qui a « *invité les agences des Nations unies ...à poursuivre leur soutien aux initiatives des pays en vue d'accorder une place importante à l'évaluation dans les plans nationaux de développement et les cadres communs de coopération* ».

- ✚ Le financement du suivi et évaluation est un défi qui devra être relevé dans le cadre de ce partenariat. Le Maroc dispose certes d'un appareil statistique performant. Mais, le suivi des ODD exigera des efforts considérables et d'importantes ressources financières. La Déclaration de Rabat a invité les Nations unies à mettre en place des mécanismes innovants d'appui particulièrement en matière de financement. Dans cette perspective, il serait souhaitable d'accroître le budget de la troisième phase du programme conjoint et d'envisager la prise en compte de l'enquête panel ménages.

### VII.3 - Pistes de réflexion à explorer sur l'articulation entre le positionnement stratégique et le changement organisationnel

Les pistes de réflexion et d'action pour le positionnement stratégique de l'ONDH laissent transparaître la nécessité d'un changement organisationnel qui pourrait requérir le renforcement du pilotage stratégique et opérationnel, l'alignement de la structure organisationnelle et des compétences, le renforcement de la démarche qualité et un accroissement des besoins de financement. La programmation future devra tenir compte de ces défis, de ces enjeux et des atouts de ce changement organisationnel.

Le renforcement du pilotage stratégique et opérationnel sera sans doute nécessaire pour la conduite du changement organisationnel. La mise en œuvre du plan stratégique de l'ONDH pourra induire des réajustements institutionnels ou organisationnels. Mais, le leadership actuel paraît aguerri pour faire efficacement face à ces exigences. En effet, les instances de direction qui ont initié l'élaboration de ce plan stratégique connaissent parfaitement ses tenants et ses aboutissants. Elles pourraient donc incarner et porter sa vision stratégique.

La mise en œuvre du plan stratégique pourrait avoir comme corollaire l'alignement de la structure organisationnelle et des compétences de l'ONDH. Il sera sans doute nécessaire de revisiter la structure organisationnelle et de renforcer les compétences particulièrement les ressources humaines de l'ONDH en tenant compte de la vision et des orientations du plan stratégique. L'accroissement du personnel et de l'expertise de l'ONDH devra donc s'arrimer aux choix du plan stratégique. En d'autres termes, le développement du capital humain fondé sur un plan de développement des ressources humaines comprenant un plan de formation est un volet essentiel pour garantir la réalisation de la vision stratégique de l'ONDH.

Le renforcement de la démarche qualité est une exigence qui découle de la réputation ou de la notoriété acquise par l'ONDH et de l'accroissement de la demande de ces services. Il convient de rappeler que la qualité d'un service désigne d'une part sa conformité aux normes et aux standards professionnels reconnus au niveau national et international et d'autre part sa capacité à satisfaire les besoins de la clientèle ciblée. De ce point de vue, les services fournis par l'ONDH sont effectivement labellisés ou certifiés par des institutions internationales crédibles. L'augmentation du nombre de clics du SI Al Bacharia pourrait témoigner de la satisfaction des utilisateurs de ces services. Une enquête d'opinions sera sans doute nécessaire pour confirmer cette conclusion. Cependant, le plan stratégique offre à l'ONDH l'opportunité de renforcer la démarche qualité en mettant l'accent sur :

- ✦ La veille stratégique, la flexibilité et l'innovation pour s'adapter constamment à l'évolution de son environnement externe particulièrement à la demande et à l'utilisation de ces services ;
- ✦ L'amélioration continue de l'efficacité organisationnelle pour réduire les coûts, accroître la productivité et respecter les délais de réalisation et de livraison des services. Il s'agira aussi de veiller au renforcement régulier de l'expertise et à la motivation du personnel, à la mise en place des procédures organisationnelles souples et efficaces ;
- ✦ La mesure de la qualité des prestations ou des services en mettant en place des mécanismes appropriés pour apprécier la satisfaction des clients et prendre des mesures correctives dans les meilleurs délais.
- ✦ L'accroissement des besoins de financement est une conséquence inévitable de la mise en œuvre du plan stratégique. L'ONDH devra mobiliser des ressources financières supplémentaires pour assumer son positionnement stratégique. Une stratégie de mobilisation des ressources sera sans doute indispensable pour faire face efficacement à cette exigence.

## VIII - Leçons apprises, bonnes pratiques et recommandations

A lumière de l'analyse de la pertinence et des performances de l'ONDH et de l'exploration des pistes de réflexion, il est apparu nécessaire de suggérer ci-après les leçons apprises, les bonnes pratiques et les recommandations qui devraient orienter la programmation future.

### VIII.1 - Leçons apprises

- ✦ L'appréciation des performances notamment de l'efficacité n'a pas été aisée en raison de la faiblesse de la prise en compte des principes programmatiques au niveau de l'analyse pays. Cet écueil a eu des répercussions sur la qualité de la matrice des résultats. Précisément, l'absence des données statistiques justifie l'absence des valeurs de base renseignées pour plusieurs indicateurs et cibles. L'analyse des rôles et des capacités des détenteurs d'obligation et des titulaires de droit n'a pas été élucidée. Mais, la revue interne a eu le mérite de corriger ces faiblesses. Les indicateurs proposés ont amélioré la qualité de la matrice des résultats. Ils ont aussi dévoilé la stratégie de renforcement des capacités du programme.
- ✦ Les Tdr ont retenu l'impact parmi les critères d'évaluation. Mais, l'appréciation de l'impact a été limitée. En effet, elle s'est fondée sur les opinions de quelques informateurs clés. Une appréciation approfondie de l'impact aurait exigé le recours à des méthodes plus complexes. La collecte des données quantitatives et qualitatives aurait également exigé plus de temps.
- ✦ L'analyse a montré que l'ONDH s'est positionné au carrefour de l'institutionnalisation, de la recherche, de l'enseignement et de la formation, de la professionnalisation. Il apparaît que son positionnement stratégique et son envergure opérationnelle ont desserré l'étau de son statut juridique. Sa posture actuelle est incontestablement un atout pour conduire des actions de plaidoyer plus audacieuses et promouvoir le dialogue en vue de la coordination de la production des données et de l'évaluation des politiques publiques en s'inscrivant dans une perspective stratégique.
- ✦ L'analyse a révélé que la Déclaration de Rabat est un levier essentiel pour la promotion de la coopération sud-sud. Elle est également un atout pour l'affirmation de l'ONDH comme plateforme de la coopération sud-sud. Mais, on observe une lenteur dans sa mise en œuvre. Il paraît donc urgent de prendre des mesures audacieuses pour valoriser son potentiel.

- ✦ Le succès du programme conjoint est imputable à l'engagement et à la cohérence des Nations Unies. Mais, son ancrage dans la mission et les domaines d'intervention de l'ONDH, le leadership et l'appropriation nationale ont été déterminants. La programmation future devra s'adosser sur le plan stratégique de l'ONDH pour capitaliser les acquis, faire face aux défis et aux enjeux signalés plus haut et maximiser l'impact de ses interventions sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

## VIII.2 - Bonnes pratiques

En ce qui concerne les bonnes pratiques, l'analyse en a identifié quatre qui devraient être largement partagées avec les autres pays du sud :

- ✦ *L'arsenal d'outils de l'ONDH notamment l'enquête panel ménages, le SI Al Bacharia, le tableau de bord et la base des données ;*
- ✦ *La territorialisation du SI ;*
- ✦ *Le partenariat avec les universités y compris le développement des groupes de chercheurs et des pôles d'expertise ;*
- ✦ *L'expérience fructueuse du partenariat sud-sud ONDH, CONEVAL et CRES.*

## VIII.1 - Recommandations

L'analyse et les leçons apprises suggèrent les principales recommandations suivantes qui renvoient essentiellement aux pistes de réflexion et d'action à explorer pour la future programmation. Les recommandations sont étayées par des actions indicatives qui devraient faciliter la formulation des réponses du management du programme conjoint et leur mise en œuvre. Ces recommandations s'adressent à toutes les parties prenantes du programme conjoint. Le calendrier de la programmation future permettra de fixer les échéances pour la mise en application de ces différentes recommandations.

**Recommandation 1 : Améliorer la prise en compte des principes programmatiques dans le document du programme de la troisième phase. Au niveau de l'analyse pays et de la matrice des résultats, cette recommandation suppose :**

- ✦ *Une claire identification des détenteurs d'obligations et des titulaires des droits, une analyse de leurs rôles et de leurs capacités pour orienter la formulation des produits ;*
- ✦ *L'utilisation des données statistiques désagrégées par sexe ou d'autres critères pour étayer les faits ou les problèmes identifiés ;*
- ✦ *L'utilisation du langage du changement dans la formulation des produits ;*
- ✦ *La définition des valeurs de référence renseignées par des données quantitatives ou qualitatives pour tous les indicateurs et toutes les cibles ;*
- ✦ *La fixation des cibles finales du programme qui seront déclinées en cibles annuelles.*

**Recommandation 2** : *Améliorer la cohérence externe du programme conjoint. Il s'agira d'envisager :*

- ✚ *La mise en place des mécanismes adéquats de coordination des interventions en matière de production des données et d'évaluation des politiques publiques en se basant sur une démarche participative et inclusive ;*
- ✚ *L'inscription de la coordination dans une perspective stratégique privilégiant la réflexion sur les outils et les mécanismes tels que la politique nationale d'évaluation, la charte de l'évaluation et éventuellement les lois.*

**Recommandation 3** : *Veiller à élaborer un plan de développement des capacités de l'ONDH et des bénéficiaires du programme conjoint dans la perspective de la programmation future. Cette démarche suppose :*

- ✚ *Une évaluation des capacités alignée au plan stratégique de l'ONDH ;*
- ✚ *L'élaboration d'un plan de développement des capacités assorti des objectifs et des résultats clairs et d'un cadre de suivi et évaluation.*

**Recommandation 4** : *Explorer, prioriser et opérationnaliser les pistes relatives au choix de la stratégie d'intervention. Il s'agira d'envisager :*

- ✚ *Le renforcement de la spécialisation de l'ONDH et l'appui au passage à l'échelle de l'évaluation des politiques de développement humain particulièrement des politiques sociales ;*
- ✚ *L'adossement du positionnement stratégique de l'ONDH sur les choix fondamentaux de son plan stratégique qui devront aussi orienter la programmation future ;*
- ✚ *Le renforcement de l'approche d'intervention proactive axée sur la demande et l'utilisation des services. Cette démarche exigera :*
  - ✓ *Une analyse de l'offre et de la demande de l'évaluation particulièrement de la demande et de l'utilisation des services de l'ONDH. L'analyse devrait en priorité mettre en lumière les profils et les besoins des utilisateurs du SI Al Bacharia (Clics) ;*
  - ✓ *Une communication stratégique agressive pour vulgariser largement et promouvoir l'utilisation des services et des produits de l'ONDH ;*
  - ✓ *Le développement des partenariats avec les médias pour atteindre certains groupes cibles.*

**Recommandation 5** : *Explorer les chantiers proposés pour le positionnement stratégique de l'ONDH. L'attention devra être portée sur les chantiers stratégiques ci-après :*

- ✚ *L'opérationnalisation de l'agenda 2030 ;*
- ✚ *La territorialisation du système d'information dans le sillage de la régionalisation avancée ;*
- ✚ *La promotion de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques ;*

- ✦ *La promotion de la recherche, l'enseignement, la formation et la professionnalisation de l'évaluation ;*
- ✦ *La promotion de la participation citoyenne à l'évaluation des politiques publiques ;*
- ✦ *La promotion de la coopération sud-sud ;*
- ✦ *Le renforcement du partenariat avec les Nations unies.*

**Recommandation 6 :** *Utiliser la déclaration de Rabat comme levier de la coopération sud-sud. Il sera judicieux d'envisager :*

- ✦ *L'application effective des recommandations de cette déclaration. Sous la supervision de l'ONDH, il faudra procéder à la finalisation de la feuille de route, sa déclinaison en plan d'action et sa diffusion ;*
- ✦ *La création d'autres instruments pour promouvoir la coopération sud-sud notamment : Le lancement d'une revue internationale de l'évaluation dans le cadre de la coopération sud-sud ; La création d'une bibliothèque ou d'un centre de documentation virtuel spécialisé en évaluation accessible à toutes les parties prenantes à la coopération sud-sud ; La création des réseaux de recherche ou des communautés de pratiques ouvertes à toutes les parties prenantes à la coopération sud-sud ; La création d'un portail dans le cadre de la coopération sud-sud.*

**Recommandation 7 :** *Renforcer le partenariat entre l'ONDH et les Nations unies. Il sera nécessaire d'explorer les pistes suivantes :*

- ✦ *L'ancrage de la programmation future dans le plan stratégique récemment élaboré de l'ONDH. Les choix des axes de partenariat devraient donc tenir compte de ce plan.*
- ✦ *L'opérationnalisation de l'agenda 2030 notamment sa prise en compte dans les politiques, les stratégies et les programmes nationaux qui devrait être considérée comme un axe de partenariat important. Le partenariat devrait se focaliser sur la déclinaison des ODD dans les politiques et les plans régionaux et locaux ainsi que sur le renforcement de la territorialisation des outils de suivi que l'ONDH s'emploie à mettre en place.*
- ✦ *L'opérationnalisation au niveau national de l'agenda global de l'évaluation 2016-2020 adopté lors de la conférence de Katmandu ;*
- ✦ *La mise en place des mécanismes innovants de financement de l'évaluation recommandée par la Déclaration de Rabat. Dans cette perspective, la prise en compte de l'enquête panel des ménages devrait être envisagée dans la programmation future notamment dans la troisième phase du programme conjoint ;*
- ✦ *L'accroissement du budget du programme conjoint au cours de la troisième phase ;*
- ✦ *L'élaboration et la mise en œuvre de la troisième phase du programme conjoint d'appui à l'ONDH.*

## Conclusion

En tenant compte des objectifs et des critères d'évaluation proposés dans les Tdr, l'analyse de la pertinence et des performances a montré que le programme conjoint s'est avéré pertinent. Sa mise en œuvre a été efficace et efficiente. Il sied de signaler qu'en dépit des progrès enregistrés vers l'atteinte des cibles annuelles, les trois produits du programme restent actuels et pertinents parce qu'ils correspondent à des défis majeurs et des besoins en matière d'évaluation des politiques publiques. Le programme conjoint a été cohérent au niveau interne. Mais, sa cohérence externe devrait être renforcée à travers la mise en place des mécanismes de coordination adéquats et efficaces. Sa durabilité est attestée par ces deux phases d'exécution. Elle est fondée sur le leadership national exercé sur le pilotage et la gestion du programme conjoint, l'appropriation de ces activités par l'ONDH et les autres parties prenantes nationales, la contribution financière du Gouvernement au financement, le renforcement continu des capacités du personnel de l'UGP et des bénéficiaires.

Le programme conjoint a eu un impact sur la réputation professionnelle de l'ONDH, la disponibilité, l'accès, l'utilisation et la qualité des données, des informations et des connaissances relatives au développement humain. Il a suscité des travaux de recherche et des initiatives d'enseignement et de formation en matière d'évaluation des politiques publiques. Il a permis à l'ONDH de développer des partenariats stratégiques et de jouer un rôle majeur dans la promotion de la coopération sud-sud. Sa gouvernance notamment sa gestion opérationnelle, le suivi et l'évaluation de sa mise en œuvre ont été opérationnels et efficaces.

A la faveur de ces acquis, l'élaboration de la troisième phase du programme conjoint paraît opportune pour soutenir le renforcement de la spécialisation de l'ONDH et le passage à l'échelle dans la réalisation des évaluations des politiques sociales en utilisant une approche axée sur la demande et l'utilisation de services. Au cours de cette phase, le programme conjoint devrait soutenir le renforcement du positionnement stratégique de l'ONDH en s'adossant sur son plan stratégique. La définition des objectifs et le choix des axes d'intervention du programme conjoint devraient être orientés par les chantiers stratégiques qui ont été explorés plus haut. Mais, il appartiendra à l'ONDH et aux agences des Nations unies d'apprécier la pertinence de ces chantiers stratégiques et de procéder à leur priorisation.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Matrice d'évaluation du programme conjoint d'appui à l'ONDH

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Sous Questions évaluatives	Indicateurs	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Approche d'analyse
Pertinence	Le programme conjoint est-il pertinent ?	Le PC est-il pertinent par rapport aux priorités nationales ?	Niveau ou degré d'alignement	Constitution 2011, discours du Trône, politiques sectorielles, politique générale du Gouvernement	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
		Le PC est-il pertinent par rapport à l'ONDH ?	Niveau ou degré d'alignement aux missions et axes d'intervention	Décret portant création de l'ONDH, Plans d'action	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
		Le PC est-il pertinent par rapport aux besoins des parties prenantes aux niveaux national, régional et local ?	Niveau ou degré d'adéquation	Politiques sectorielles, Plans communaux de développement, stratégie régionalisation avancée	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
		Le PC est-il pertinent par rapport à l'UNDAF 2012-2016 ?	Niveau ou degré d'alignement aux effets et produits	Document UNDAF, plans stratégiques des agences, documents des programmes	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte

		Le PC est-il pertinent par rapport aux plans stratégiques des agences ?	Niveau ou degré d'alignement aux effets et produits	Plans stratégiques des agences, programmes et projets	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
Efficacité	Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints ?	Quel est le degré de réalisation des résultats ciblés ?	Taux de réalisation des produits (Nombre/pourcentage des cibles atteintes), échelle de notation	Rapports narratifs et financiers du programme, rapports tirés d'Atlas	Revue documentaire, entretiens	Excel pour la production des tableaux, analyse des données
		Dans quelle mesure ce programme a contribué (ou contribuera) dans la réalisation des effets initialement définis	Indicateurs effet 3 et produits UNDAF  Taux de réalisation des produits	Rapports narratifs et financiers du programme, rapports tirés d'Atlas	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, analyse des données
		Quels sont les niveaux d'utilisation et d'efficacité des services offerts (Formations, études, ateliers de concertation, évaluation des politiques publiques) ?	Nombre d'utilisateurs, nombre des cadres formés, nombre d'ateliers, de rencontres organisés	Rapports narratifs et financiers du programme, rapports tirés d'Atlas	Revue documentaire, entretiens	Excel pour la production des tableaux, analyse des données
		Le programme fait-il preuve d'une bonne capacité d'adaptation ?	Niveau/degree d'adaptation, mesures d'adaptation	Rapports narratifs et financiers du programme, rapports tirés d'Atlas	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte,



Efficience	Le programme conjoint a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ?	Les ressources du programme (humaines, matérielles et techniques) ont-elles été adéquates et utilisées de manière optimale ?	Taux d'exécution financière, échelle de notation	Rapports narratifs et financiers du programme, rapports tirés d'Atlas	Revue documentaire, entretiens	Excel pour la production des tableaux, analyse des données
		Les activités ont-elles été mises en œuvre en respectant le calendrier proposé ?	Délai de réalisation des activités, taux de réalisation des activités	Rapports narratifs et financiers du programme, rapports tirés d'Atlas	Revue documentaire, entretiens	Analyse des données et des informations
		La qualité des activités est-elle satisfaisante ?	Niveau de Conformité aux normes et standards nationaux et internationaux, satisfaction des bénéficiaires et des parties prenantes	Rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse des données et des informations
		Les activités réalisées ou programmées permettront-elles d'atteindre les produits attendus (Résultats) ?	Niveau/degré de cohérence	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse des données et des informations
		Quelle est la cohérence en matière de gestion et de mise en œuvre ?	Niveau/degré de cohérence	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse des données et des informations

		<p>Dans quelle mesure le dispositif de gestion du programme conjoint et le dispositif de suivi -évaluation sont-ils efficaces ?</p>	<p>Qualité des outils de suivi et évaluation, existence des procédures de suivi claires, existence plan de suivi et évaluation,</p> <p>efficacité du dispositif de suivi et évaluation (fréquence/régularité de la mise en œuvre des activités de suivi et évaluation programmées, production des rapports, mise à jour des données dans Atlas)</p>	<p>Document et rapports du programme conjoint, rapports des revues du programme</p>	<p>Revue documentaire, entretiens</p>	<p>Analyse des données et des informations</p>
--	--	---	---	---	---------------------------------------	--

Cohérence	Le programme conjoint est-il en cohérence avec les orientations stratégiques et les priorités nationales ?	Les composantes sont-elles cohérentes pour répondre aux résultats escomptés ?	Niveau/degré de cohérence	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
		Le programme est-il aligné avec son contexte national ?	Niveau/degré de cohérence	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse des données et des informations
		Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme répond-elle aux problèmes, besoins et priorités des institutions ?	Niveau/degré de cohérence	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
Durabilité	Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, au maintien des résultats du projet à long terme ?	Quelles sont les chances que la dynamique induite par le programme se poursuivra dans l'après projet ?	Existence des mesures garantissant la durabilité	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
		Dans quelle mesure les solutions proposées et les approches acceptées sont-elles maîtrisées par les bénéficiaires ?	Degré d'appropriation par les bénéficiaires (	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations

		Quel degré d'appropriation des conclusions du programme et quelles mesures, structures de capitalisation et d'intégration pour le renforcement des acquis ?	Degré d'appropriation	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
		Quels sont les dispositifs/mécanismes pris par la partie nationale pour assurer la durabilité des bénéfices de l'intervention ?	Existence des dispositifs opérationnels	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
		Y'a-t-il une stratégie de sortie intégrée dans le programme ?	Existence et niveau de mise en œuvre de la stratégie	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
Impact	Existe-t-il des indications à l'effet que le projet a contribué au (ou a permis le) progrès en matière d'amélioration de l'harmonisation et l'institutionnalisation de l'évaluation des Politiques publiques ?	Quels sont les effets perçus par les bénéficiaires ?	Nombre d'utilisateurs des données et des évaluations, Niveau d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
		Est-ce les changements contribuent à l'objectif central visé vers la fin du programme ?	Niveau d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations

		<p>Le programme a-t-il contribué au renforcement de la cohérence des interventions des agences des Nations Unies partenaires dans le domaine de l'appui à la production des données, de renforcement des capacités nationales en suivi et évaluation ?</p>	<p>Niveau de participation/degré d'adhésion à la programmation conjointe</p> <p>Niveau de participation des agences aux activités du programme (Réunions, événements)</p>	<p>Document et rapports du programme conjoint</p>	<p>Revue documentaire, entretiens</p>	<p>Analyse de texte et des informations</p>
		<p>Quel est l'impact prévisibles du programme après son achèvement sur le tissu institutionnel en matière de gouvernance des politiques publiques ?</p>	<p>Nombre d'utilisateurs des données et des évaluations, Niveau d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques</p>	<p>Document et rapports du programme conjoint</p>	<p>Revue documentaire, entretiens</p>	<p>Analyse de texte, des données et des informations</p>

Genre	Est-ce que le document du projet inclus une analyse du contexte genre et des besoins en matière de genre - en tant que partie intégrée de l'évaluation globale des besoins ?	Est-ce que les données mentionnées dans le document du programme sont désagrégées par sexe ?	Indicateurs, valeurs de référence et cibles du programme	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
		Le document de programme identifie-t-il des objectifs, des résultats, des indicateurs de performance réalisables, claires et sensibles au genre ?	Produits, Indicateurs, valeurs de référence et cibles du programme	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
		la prise en compte du genre est-elle basée sur des analyses du contexte genre et des besoins en matière de genre ?	Existence des données et d'informations genre dans l'analyse de la situation	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
		Les ressources humaines et financières pour la réalisation du programme sont-elles appropriées et suffisantes pour l'atteinte des d'objectifs spécifiques sensibles au genre ?	Budget du programme, plan d'action, Effectif du personnel,	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, analyse du plan d'action, budget, de l'effectif et de la charge de travail du personnel,

		Y'a-t-il une représentation équitable des hommes et des femmes dans l'unité de gestion du programme ? (Au moins 30% de femmes)	Ratio hommes/ femmes	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de l'effectif du personnel, des rapports d'activités dans l'optique genre
		Les objectifs spécifiques au genre figurent ils dans les plans d'évaluation des performances et de suivi ?	Niveau de prise en compte du genre dans les objectifs, les produits, les cibles	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de l'effectif du personnel, des rapports d'activités dans l'optique genre
Principes programmatiques	Est-ce que le projet intègre les 5 approches programmatiques du PNUD : GAR, Environnement , Genre, Développement de capacités et droits humains	Quel est le degré de prise en compte des cinq principes dans l'analyse de la situation ?	Niveau/degré de prise en compte du dans l'analyse de la situation	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de l'effectif du personnel, des rapports d'activités dans l'optique genre
		Quel est le degré de prise en compte des cinq principes dans la matrice des résultats ?	Niveau de prise en compte du genre dans la matrice des résultats	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de l'effectif du personnel, des rapports d'activités dans l'optique genre
		Quel est le degré de prise en compte des cinq principes dans les résultats réalisés par le programme ?	Niveau de prise en compte les résultats réalisés	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de l'effectif du personnel, des rapports d'activités dans l'optique genre

Coopération Sud – Sud	Quelles sont les connaissances et les bonnes pratiques produites dans le cadre du projet au Maroc qui peuvent être valorisées dans le cadre de la coopération Sud-Sud ?	Comment ces acquis pourraient être capitalisés et exportés à d'autres pays de la région?	Nombre de publications, nombre de visites de travail des partenaires, nombre d'événements internationaux organisés,	Document et rapports du programme conjoint, rapports des partenaires internationaux	Revue documentaire, entretiens	Analyse de l'effectif du personnel, des rapports d'activités dans l'optique genre
		Quels sont les pays ayant un contexte similaire à celui du Maroc ?	Nombre de pays	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de l'effectif du personnel, des rapports d'activités dans l'optique genre
		Quels leviers le programme devrait il utiliser pour promouvoir la coopération Sud-Sud ?	Existence des choix stratégiques pour la promotion Sud-Sud	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de l'effectif du personnel, des rapports d'activités dans l'optique genre



Ciblage	Est-ce que le ciblage est intégré explicitement dans le projet ?	Le programme a-t-il identifié ses bénéficiaires dans sa phase conceptuelle ? Si la définition des bénéficiaires est normalisée ?	Existence des données et informations dans l'analyse de la situation ou d'autres documents, existence des critères de sélection des bénéficiaires	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte ou de contenu
		Le programme a-t-il atteint ses bénéficiaires ?	Nombre de bénéficiaires touchés (H/F)	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte ou de contenu
		Le programme a-t-il procédé à un ciblage institutionnel, géographique, genre, et par thématique (pauvreté et exclusion des jeunes, genre, personnes à besoins spécifiques)	Existence des informations dans l'analyse de la situation ou d'autres documents, existence des critères de sélection des bénéficiaires, des régions, des groupes, etc.	Document et rapports du programme conjoint	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte ou de contenu

		<b>Est-ce que des données ont été utilisées pour comprendre les besoins des groupes cibles et des zones géographiques dans la conception du programme ou du projet ?</b>	<b>Existence des données</b>	<b>Document et rapports du programme conjoint</b>	<b>Revue documentaire, entretiens</b>	<b>Analyse de texte ou de contenu</b>
		<b>Y at-il des groupes cibles et / ou des zones qui ne sont pas suffisamment couvertes dans le programme ou les projets ?</b>	<b>Nombre de groupes cibles et de zones couverts</b>	<b>Document et rapports du programme conjoint</b>	<b>Revue documentaire, entretiens</b>	<b>Analyse de texte ou de contenu</b>
		<b>Y'a-t-il une définition normalisée des groupes cibles à travers les programmes et projets ou sont-elles variables (normalisé / variable) ?</b>	<b>Existence de critères de sélection des groupes cibles</b>	<b>Document et rapports du programme conjoint</b>	<b>Revue documentaire, entretiens</b>	<b>Analyse de texte ou de contenu</b>

## Annexe 2 : Matrice des recommandations

Actions indicatives	Institutions/Structures responsables	Délai de mise en œuvre
<b>Recommandation 1 : Améliorer la prise en compte des principes programmatiques dans le document du programme de la troisième phase</b>		
<i>Identifier clairement les détenteurs d'obligations et les titulaires des droits, analyser leurs rôles et leurs capacités pour orienter la formulation des produits</i>	Equipe chargée de l'élaboration de la troisième phase du programme conjoint d'appui à l'ONDH & UNICEF/UNFPA/PNUD/ONUFEMMES	A déterminer
<i>Utiliser des données statistiques désagrégées par sexe ou d'autres critères pour étayer les faits ou les problèmes identifiés</i>	Equipe chargée de l'élaboration de la troisième phase du programme conjoint d'appui à l'ONDH& GTSE - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONUFEMMES	A déterminer
<i>Utiliser le langage du changement dans la formulation des produits</i>	Equipe chargée de l'élaboration de la troisième phase du programme conjoint d'appui à l'ONDH& GTSE- UNICEF/UNFPA/PNUD/ONUFEMMES	A déterminer
<i>Définir les valeurs de référence renseignées par des données quantitatives ou qualitatives pour tous les indicateurs et toutes les cibles</i>	Equipe chargée de l'élaboration de la troisième phase du programme conjoint d'appui à l'ONDH& GTSE- UNICEF/UNFPA/PNUD/ONUFEMMES	A déterminer
<i>Fixer les cibles finales du programme qui seront déclinées en cibles annuelles</i>	Equipe chargée de l'élaboration de la troisième phase du programme conjoint d'appui à l'ONDH& GTSE- UNICEF/UNFPA/PNUD/ONUFEMMES	A déterminer
<b>Recommandation 2 : Améliorer la cohérence externe du programme conjoint</b>		
<i>Mettre en place des mécanismes adéquats de coordination des interventions en matière de production des données et d'évaluation des politiques publiques en se basant sur une démarche participative et inclusive</i>	ONDH et d'autres structures contribuant à la production des données avec l'appui du SNU	A déterminer
<i>Inscrire la coordination dans une perspective stratégique privilégiant la réflexion sur les outils et les mécanismes tels que la politique nationale d'évaluation, la charte de l'évaluation et éventuellement les lois.</i>	ONDH et d'autres structures contribuant à la production des données avec l'appui du SNU	A déterminer

<b>Recommandation 3 : Veiller à élaborer un plan de développement des capacités de l'ONDH et des bénéficiaires du programme conjoint dans la perspective de la programmation future</b>		
<i>Procéder à l'évaluation des capacités alignée au plan stratégique de l'ONDH</i>	Equipe chargée de l'élaboration de la troisième phase du programme conjoint d'appui à l'ONDH & UNICEF/UNFPA/PNUD/ONUFEMMES	A déterminer
<i>Elaborer un plan de développement des capacités assorti des objectifs et des résultats clairs et d'un cadre de suivi et évaluation.</i>	Equipe chargée de l'élaboration de la troisième phase du programme conjoint d'appui à l'ONDH & UNICEF/UNFPA/PNUD/ONUFEMMES	A déterminer
<b>Recommandation 4 : Explorer, prioriser et opérationnaliser les pistes relatives à la stratégie d'intervention de l'ONDH</b>		
<i>Renforcer la spécialisation de l'ONDH et l'appui au passage à l'échelle de l'évaluation des politiques de développement humain particulièrement des politiques sociales</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU UNICEF/UNFPA/PNUD/ONUFEMMES	A déterminer
<i>Adosser le positionnement stratégique de l'ONDH sur les choix fondamentaux de son plan stratégique qui devront aussi orienter la programmation future</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU UNICEF/UNFPA/PNUD/ONUFEMMES	A déterminer
<i>Renforcer l'approche d'intervention proactive axée sur la demande et l'utilisation des services</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU UNICEF/UNFPA/PNUD/ONUFEMMES	A déterminer

<b>Recommandation 5 : Explorer les chantiers stratégiques proposés pour le positionnement stratégiques de l'ONDH</b>		
<i>Procéder à l'opérationnalisation de l'agenda 2030</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer
<i>Renforcer la territorialisation du système d'information dans le sillage de la régionalisation avancée</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer
<i>Promouvoir l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques Promouvoir la recherche, l'enseignement, la formation et la professionnalisation de l'évaluation</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer
<i>Promouvoir la participation citoyenne à l'évaluation des politiques publiques ; Promouvoir la coopération sud-sud</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer
<i>Renforcement le partenariat avec les Nations Unies.</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer
<b>Recommandation 6 : Utiliser la déclaration de Rabat comme levier de la coopération sud-sud</b>		
<i>Veiller à l'application effective des recommandations de la déclaration de Rabat sous la supervision de l'ONDH</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer
<i>Créer d'autres instruments pour promouvoir la coopération sud-sud (Revue internationale, Bibliothèque virtuelle, Réseau de recherche, portail)</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer

<b>Recommandation 7 : Renforcer le partenariat entre l'ONDH et les Nations Unies</b>		
<i>Veiller à l'ancrage de la programmation future dans le plan stratégique</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer
<i>Procéder à l'opérationnalisation de l'agenda 2030 notamment sa prise en compte dans les politiques, les stratégies et les programmes nationaux</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer
<i>Procéder à l'opérationnalisation au niveau national de l'agenda global de l'évaluation 2016-2020 adopté lors de la conférence de Katmandu</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer
<i>Elaborer et mettre en œuvre la troisième phase du programme conjoint d'appui à l'ONDH</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer
<i>Mettre en œuvre des mécanismes de financement innovants pour l'évaluation des politiques publiques</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer
<i>Accroître le financement du programme conjoint et prendre en compte l'enquête panel ménages dans son budget</i>	ONDH avec l'appui des agences du SNU - UNICEF/UNFPA/PNUD/ONU Femmes	A déterminer

### Annexe 3 : Liste de personnes rencontrées

N°	Noms & prénoms	Fonctions/Institutions
1	<i>Abdel-Ilah Yaakoubd</i>	Représentant Assistant et Coordonnateur de programmes
2	<i>Abdelhaq El HAYANI</i>	Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification - Ministère de l'éducation et de la formation professionnelle
3	<i>Abdelmalek Achergui</i>	Ministre plénipotentiaire –Chef de division Système des Nations Unies –Ministère des affaires étrangères et de la coopération
4	<i>Abdouh Mohamed</i>	Professeur chercheur à l'université Moulay-Ismaïl
5	<i>Ayshanie Medagangoda-Labe</i>	Représentante adjointe PNUD
6	<i>Chafika Affaq</i>	Chargée de programme Gouvernance
7	<i>El Hassan MANSOURI</i>	Secrétaire général ONDH, Coordonnateur du programme conjoint
8	<i>Hassan ISMAILI</i>	Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification - Ministère de l'éducation et de la formation professionnelle
9	<i>Houda AYOUB</i>	Chargée de projets, Unité de gestion programme conjoint, ONDH
10	<i>Ikaki AZIZ</i>	Professeur chercheur à l'Institut national d'aménagement et d'urbanisme
11	<i>Jihane Roudias</i>	Analyste suivi & évaluation PNUD
12	<i>Mahdi HALMI</i>	Spécialiste politiques sociales - UNICEF
13	<i>Maryam AITMOHOUCHT</i>	Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification - Ministère de l'éducation et de la formation professionnelle
14	<i>Mohamed MAHDAD</i>	Directeur de la gouvernance MAGG
15	<i>Mostafa BOUABDELLAH</i>	Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification - Ministère de l'éducation et de la formation professionnelle
16	<i>Myriem ouchen Noussairi</i>	Chargée Suivi & évaluation – Bureau du Coordonnateur résident
17	<i>Saadia SIFI</i>	Associée au programme ONUFEMMES – Maroc
18	<i>Said ZARHOUTI</i>	Chef de division -Direction de la stratégie, des statistiques et de la planification - Ministère de l'éducation et de la formation professionnelle

## Annexe 4 : Liste des documents consultés

N°	Titre	Institutions/Auteurs/Editions
1	<i>Document du programme conjoint d'appui à l'ONDH 2012-2016</i>	ONDH/UNICEF/UNPFA/PNUD/ONUFEMMES
2	<i>Plans de travail annuels 2012-2015 du programme conjoint d'appui à l'ONDH</i>	ONDH/UNICEF/UNPFA/PNUD/ONUFEMMES
3	<i>Rapports des revues annuelles 2012-2015 du programme conjoint d'appui à l'ONDH</i>	ONDH/UNICEF/UNPFA/PNUD/ONUFEMMES
4	<i>Combined delivery reports octobre 2015 (CDR) 2012-2015 du programme conjoint d'appui à l'ONDH</i>	PNUD/ONDH
5	<i>Rapport de la revue interne du programme conjoint –Rabat, 11 février 2015</i>	ONDH/UNICEF/UNPFA/PNUD/ONUFEMMES
6	<i>Rapport d'activités 2015 de l'ONDH</i>	ONDH
7	<i>Rapport synthèse de la conférence internationale sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques – Rabat, 5-6oc</i>	ONDH
8	<i>Décret n° 2-08-394 du 23 chaoul 1429 (23 octobre 2008) portant création de l'ONDH</i>	ONDH
9	<i>Termes de référence (Tdr) de la mission d'évaluation du programme conjoint d'appui à l'ONDH</i>	PNUD/ONDH
10	<i>Constitution du Royaume du Maroc Edition 2011</i>	
11	<i>Rapport synthèse du Secrétaire général sur le programme de développement pour l'après 2015</i>	Site Nations unies
12	<i>Projet de résolution renvoyé au Sommet des Nations unies consacré à l'adoption du programme de développement pour l'après 2015 par l'Assemblée générale à sa 70<sup>ème</sup> session</i>	Site Nations unies
13	<i>Rapport du groupe des experts des Nations unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable</i>	Site Nations unies
14	<i>L'évaluation des politiques publiques - Editions-La découverte - Paris 2008</i>	Bernard Perret
15	<i>Petit guide de l'évaluation des politiques publiques - Editions Documentation française - Paris 1996</i>	Site Documentation française
16	<i>Rapport sur la convergence des politiques publiques : Etat des lieux - Janvier 2015</i>	Ministère des affaires générales et de la gouvernance
17	<i>Rapport sur la convergence des politiques publiques : Pistes d'action - Janvier 2015</i>	Ministère des affaires générales et de la gouvernance