



Évaluation des opérations d'appui Budgétaire au Maroc de 2013 à 2021

Rapport final
VOLUME III ANNEXES

*Évaluation réalisée pour le compte
de la Commission européenne*



Consortium composé de GDSI Limited, Altair Asesores S.L., A.R.S. Progetti S.P.A., EEO Group, NSF Euro Consultants S.A., GDSI UK Ltd, Pohl Consulting & Associates

Leader du Consortium : GDSI Limited
Personne à contacter : Pauric Brophy

FWC COM 2015
EuropeAid/137211/DH/SER/Multi
Contrat spécifique N°2019/410883/1

Évaluation des opérations d'appui budgétaire au Maroc de 2013 à 2021

Cette évaluation a été commanditée par l'unité «Coordination des instruments de financement - performance, résultats et évaluation» de la direction générale chargée du voisinage et des négociations d'élargissement (DG NEAR)

Les opinions exprimées dans ce document représentent le point de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par la Commission européenne ou par les autorités du pays concerné

AVANT-PROPOS

Ce rapport présente une évaluation globale et indépendante des interventions d'appui budgétaire (AB) de l'UE au Royaume du Maroc durant la période 2013 – 2021. La période originale de l'évaluation était jusqu'à 2019 mais à cause de l'état d'urgence sanitaire du COVID19, la prolongation de l'évaluation a permis l'examen des programmes jusqu'à 2021. L'objectif de l'évaluation était d'apprécier la mesure dans laquelle l'appui budgétaire a permis de renforcer les politiques, les stratégies, les capacités institutionnelles et les dépenses du gouvernement marocain et, par ce biais, de contribuer à la réalisation des résultats de développement du pays, favorisant ainsi la croissance et la réduction de la pauvreté.

Le rapport est composé de trois volumes :

- Volume I est le Rapport final, contenant les principaux constats de l'évaluation, les conclusions et les recommandations ;
- Volume II comprenant les réponses aux questions d'évaluation au niveau des critères de jugement et des indicateurs ;
- **Volume III** détaillant le cadre de l'évaluation, ses étapes et modalités et les analyses sur lesquelles elle s'est appuyée.

Le Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc a été le point focal de cette évaluation. La Délégation de Union européenne au Maroc a joué un rôle important en facilitant les contacts avec toutes les parties prenantes et en mettant toute la documentation à disposition de l'équipe d'évaluation. Mme Ghizlane Ratbi, DUE Maroc, et Mme Maria del Carmen Bueno Barriga, DG NEAR, étaient responsables de la coordination. Le rapport a été établi par :

M. Paul Georis,

chef d'équipe, expert en appui budgétaire, décentralisation et régionalisation

Dr. Emmanuel Layoun,

expert en éducation, santé et protection sociale

Dr. Laurent Schwab,

expert en gouvernance, gestion des finances publiques, croissance économique et compétitivité

M. Rachid Harbouze,

expert en agriculture et développement rural

Mme Camille Massey,

experte en Justice et Administration Publique

M. Jonathan Kaminski,

économètre

M. Ghally Rhannou et Mme Myriam Abdelhak,

experts nationaux

M. Vincenzo Caputo,

conseiller méthodologie

Mme Fiorina Mugione,

gestionnaire de projet, GDSI

Mme Caroline Cassagne,

assistante de recherche, GDSI

M. Igor Polyvka,

expert en communication et graphique, GDSI

Mme Anna Lobanova,

coordinatrice, GDSI

M. Serge Petrenko,

chef d'équipe (phase de démarrage)

Dr. Olivier Valée,

expert en macro-économie, croissance économique et appui budgétaire (phase de démarrage)

Dr. Francisco Condis,

économètre (phase de démarrage)

Mme Oohna Hayes,

assistante de recherche (phase de démarrage)

L'équipe des rédacteurs a bénéficié des commentaires de l'UE, du Ministère de l'Économie et des Finances et des autres départements techniques du Gouvernement du Maroc. L'équipe d'évaluation tient à remercier tout particulièrement Mme Maria del Carmen Bueno Barriga et Mme Ghizlane Ratbi de l'UE pour leur soutien inestimable et leur aimable coopération tout au long de l'évaluation. Nous sommes également reconnaissants pour la participation et les commentaires constructifs du Groupe de pilotage interservices de l'UE. Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes, au Maroc et ailleurs, qui ont consacré leur temps à nous fournir des informations et à partager leurs points de vue lors des entretiens et des groupes de discussion.

TABLE DES MATIERES

1	TERMES DE REFERENCE	8
2	APPROCHE METHODOLOGIQUE GENERALE	39
2.1	Le cadre d'évaluation générale et la logique d'intervention	39
2.2	L'évaluation en trois étapes	40
2.3	L'analyse de contribution	40
2.4	La matrice d'évaluation	41
2.5	Le processus d'évaluation	41
2.6	Approche méthodologique pour l'analyse quantitative de l'étape 2	42
3	CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL	44
3.1	Politique de développement du pays et cadre de coopération avec les bailleurs de fonds	44
3.2	Gestion macroéconomique, croissance et pauvreté	45
3.3	Gouvernance (réforme de l'administration, gestion des finances publiques, fiscalité, décentralisation)	53
3.4	Croissance économique et compétitivité	57
3.5	Éducation (y compris la formation professionnelle et l'alphabétisation)	61
3.6	Santé et protection sociale	63
3.7	Justice	64
4	LOGIQUE D'INTERVENTION	69
4.1	Le diagramme de la logique d'intervention globale	69
4.2	Justification du diagramme de la logique d'intervention globale (LIG)	69
4.3	Les diagrammes sectoriels	73
4.4	Justification du diagramme Santé et Protection Sociale	96
5	FICHES DES PROGRAMMES D'APPUI BUDGETAIRE	104
5.1	Gestion des finances publiques & décentralisation	104
5.2	Croissance & Compétitivité	111
5.3	Éducation	126
5.4	Santé et protection sociale	141
5.5	Justice	150
6	NOTES DE PERFORMANCE	154
6.1	Emploi/PME	154
6.2	Conseil Agricole	158
6.3	AGRI II	161
6.4	Éducation II	165
6.5	ALPHA II	169

6.6 Couverture Médicale de Base (CMB III)	173
6.7 HAKAMA	176
6.8 PACC	181
6.9 Forêt	187
6.10 PASS II.....	193
<u>7 MATRICE D'EVALUATION</u>	<u>199</u>
7.1 Pertinence de l'Appui Budgétaire (AB)	199
7.2 Opportunités créées par l'AB	200
7.3 Améliorations observées dans les politiques et services publics des secteurs couverts par l'AB.....	202
7.4 Résultats et impact économiques, sociaux et environnementaux observés dans les secteurs couverts de l'AB	208
<u>8 ANALYSE QUANTITATIVE.....</u>	<u>212</u>
8.1 Secteur de la santé	212
8.2 Secteur de l'éducation et de la formation professionnelle.....	223
<u>9 ENQUETE AUPRES DE L'ADMINISTRATION MAROCAINE</u>	<u>231</u>
<u>10 LISTE D'INSTITUTIONS RENCONTREES</u>	<u>252</u>
10.1 Liste d'entretiens conduits durant la phase de démarrage	252
10.2 Liste d'entretiens conduits durant la phase documentaire.....	252
10.3 Liste d entretiens conduits durant la phase finale.....	253
<u>11 DOCUMENTS CONSULTES</u>	<u>256</u>
11.1 Contexte Marocain	256
11.2 Contexte UE	258
11.3 Gestion des finances publiques et décentralisation	261
11.4 Croissance et Compétitivité.....	263
11.5 Éducation.....	264
11.6 Santé et protection sociale	265
11.7 Justice	266

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1. TAUX DE CROISSANCE DU PIB, 1990-2018	46
GRAPHIQUE 2. PROGRESSION DU PIB PAR HABITANT DEPUIS 2010 (USD)	47
GRAPHIQUE 3. SOLDE GLOBAL DE L'ETAT (% DU PIB)	48
GRAPHIQUE 4. SOLDE DES PAIEMENTS COURANTS (% DU PIB)	51

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. CONTRIBUTIONS SECTORIELLES A LA VALEUR AJOUTEE ET A L'EMPLOI- 2011-2018	47
TABLEAU 2. FINANCES PUBLIQUES 2010-2018	48
TABLEAU 3. INDICES DE DEVELOPPEMENT REGIONAL (2017)	50
TABLEAU 4. COMMERCE EXTERIEUR : PRINCIPAUX INDICATEURS	52
TABLEAU 5. REPARTITION DES ENTREPRISES PAR SECTEUR D'ACTIVITE	58
TABLEAU 6. REPARTITION DES ENTREPRISES PAR REGION ET SECTEUR D'ACTIVITE	59
TABLEAU 7. STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES INDICATEURS DE SANTE – ENSEMBLE NATIONAL	217
TABLEAU 8. TABLE DE REGRESSION - MORTALITE NATALE	218
TABLEAU 9. TABLE DE REGRESSION - NOMBRE DE DECES MATERNELS	218
TABLEAU 10. TABLE DE REGRESSION - NOMBRE DE CONSULTATIONS CURATIVES	219
TABLEAU 11. TABLE DE REGRESSION - NOMBRE D'ENTREES A L'HOPITAL	219
TABLEAU 12. TABLE DE REGRESSION - NOMBRE DE CONSULTATIONS HOSPITALIERES	220
TABLEAU 13. TABLE DE REGRESSION - NOMBRE DE LITS HOSPITALIERS	221
TABLEAU 14. TABLE DE REGRESSION - AUTRES DONNEES HOSPITALIERES	221
TABLEAU 15. TABLE DE REGRESSION - NOMBRE DE BENEFICIAIRES	222
TABLEAU 16. PRINCIPALES STATISTIQUES NATIONALES DE L'EDUCATION EXAMINEES PAR LES ANALYSES	223
TABLEAU 17. PRINCIPALES STATISTIQUES NATIONALES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	224
TABLEAU 18. ANALYSE DES DETERMINANTS DES EFFECTIFS SCOLAIRES : RESULTATS DES REGRESSIONS	227
TABLEAU 19. ANALYSE DU TAUX D'ACHEVEMENT DU PRIMAIRE EN POINTS DE POURCENTAGE	228
TABLEAU 20. ANALYSE DU TAUX ACHIEVEMENT DU SECONDAIRE COLLEGIAL	228
TABLEAU 21. ANALYSE DU TAUX REDOUBLEMENT AU PRIMAIRE EN POURCENTAGE	229
TABLEAU 22. ANALYSE DU TAUX REDOUBLEMENT AU SECONDAIRE COLLEGIAL EN POURCENTAGE	229
TABLEAU 23. ANALYSE DES LAUREATS TOTAUX ET DES TECHNICIENS SPECIALISES FORMES PAR LA FORMATION PROFESSIONNELLE	230

LISTE DES ACRONYMES

AA	Accord d'Association
AB	Appui Budgétaire
ABG	Appui Budgétaire Général
ABS	Appui Budgétaire Sectoriel
AC	Aide complémentaire
AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
AGRI	Programme d'appui à la politique sectorielle Agricole
AGRI II	Programme d'appui à la politique sectorielle Agricole, phase 2
ALECA	Accord de Libre-Échange Complet et Approfondi
ALPHA II	Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Alphabétisation, phase II
ALPHA III	Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Alphabétisation, phase III
AMO	Assurance Maladie Obligatoire
ANLCA	Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisme
AREF	Académie Régionale d'Éducation et de Formation
ARS	Agences régionales de Santé
AT	Assistance Technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BERD	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BM	Banque Mondiale
BSG	Budgétisation Sensible au Genre
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CAS	Comptes d'affectation spéciale
CEPEJ	Commission européenne pour l'efficacité de la justice
CET	Centre d'expertise thématique
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CIRPS	Commission Interministérielle de pilotage de la Réforme et de la gouvernance du système de protection sociale
CMB	Programme d'appui à la consolidation de la Couverture Médicale de Base
CMB III	Programme d'Appui à la Réforme de la Couverture Médicale de Base (Phase 3)
CMC	Cités des Métiers et des Compétences
CNC	Cadre National des Certifications
CoTE	Centres d'expertise thématique de DG NEAR / <i>Centers of Thematic expertise</i>
C-ODD	Contrat Objectifs de développement durable
CSMD	Commission Spéciale sur le Modèle de Développement
CSPJ	Conseil supérieur du pouvoir judiciaire
CST	Comptes Spéciaux du Trésor
DFP	Département de la Formation Professionnelle
DG DEVCO	Direction générale de la coopération internationale et du développement de la Commission européenne
DG INTPA	Direction générale des partenariats internationaux (antérieurement appelée DG DEVCO)
DG NEAR	Direction Générale du Voisinage et des Négociations d'Élargissement
DHM	Dirham marocain

DUE	Délégation de l'Union Européenne
EDU II	Programme d'Appui à la Réforme Éducative au Maroc (Éducation II)
EEP	Établissements et entreprises publics
EFP	Établissements de formation professionnelle
EFSD	Fond Européen pour le développement Durable / <i>European Fund for Sustainable Development</i>
EM	États membres
ENF	Éducation non-formelle
E2C	École de la deuxième chance
EPS	Établissement de protection sociale
ESSP	Établissement de soins de santé primaires
EUR	EURO
FP	Formation professionnelle
FDA	Fonds de Développement Agricole
FIV	Facilité d'Investissement pour le Voisinage
FMI	Fonds Monétaire International
FPA	Formation par Apprentissage
FWC	<i>Framework Contract</i> / Contrat-cadre
GDSI	Galway Development Services International Limited
GIZ	<i>Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit</i> / Agence Allemande de coopération
GPI	Groupe de Pilotage Interservices
GPP	Groupe principal des partenaires
GST	Groupements Sanitaires de Territoire
HCEFLCD	Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification
HCP	Haut-Commissariat au Plan
IBP	<i>International Budget Partnership</i> / Partenariat budgétaire international
IEV	Instrument Européen de Voisinage
IEVP	Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat
IFI	Institution Financière Internationale
IMTIAZ	Programmes de soutien à l'investissement de croissance
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
INE	Instance Nationale d'Évaluation
ISM	Institut Supérieur de la Magistrature
ISTITMAR	Programmes de soutien à l'investissement de croissance
IVDCI	Instrument de Voisinage, Développement et de Coopération Internationale
LoF	Loi Organique des Finances
MAPMDREF	Ministère de l'Agriculture de la pêche maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MDD	Matériels et Dépenses Diverses
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MENA	<i>Middle East and North Africa</i> / Moyen Orient et Afrique du Nord
MFPPRA	Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Administration
MI	Ministère de l'Intérieur

MdJ	Ministère de la Justice
MS	Ministère de la Santé
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONCA	Office national du conseil agricole
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de société civile
PS	Programme d'Appui à la Protection Sociale au Maroc
PAA	Programme d'Action Annuel
PACC	Programme d'Appui à la Croissance et à la Compétitivité
PADT	Programme d'Appui au Développement Territorial
PAI	Plan d'accélération de l'industrialisation
PAR	Plans Agricoles Régionaux
PASNCA	Programme d'appui à la stratégie nationale du Conseil Agricole
PASS II	Programme d'Appui au Secteur de la Santé II
PBT	Programmation Budgétaire Triennale
PDCA	Plateforme digitale du conseil agricole
PDP	Projet de Performance
PEFA	Dépenses Publiques et Responsabilité Financière / <i>Public Expenditure and Financial Accountability</i>
PIB	Produit Intérieur Brut
PLF	Projet de Loi de Finances
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMP	Présidence du Ministère Public
PMV	Plan Maroc Vert
PMV PII	Plan Maroc Vert Pilier II
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POG	Plan Opérationnel Global
PPIPS	Politique Publique Intégrée de la Protection Sociale
PRA	Politique de régionalisation avancée
PRDTS	Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales
PRI	Pays à Revenu Intermédiaire
PSH	Personnes en situation de handicap
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
QE	Question d'Évaluation
RAC	Rapid Assessment of Capacity Development / <i>Appréciation rapide du développement des capacités</i>
RAMED	Régime d'Assistance Médicale aux Économiquement Démunis
RAP	Rapport Annuel de Performance
RNP	Registre National de la Population
RSA	Programme Réussir le Statut Avancé
RSU	Revenu Social Universel
SDERZM	Stratégie de Développement Intégré de l'Espace Rural et de Zones de Montagne

SEAE	Service Européen pour l'Action Extérieure
SEFP	Secrétariat d'État chargé de la Formation professionnelle
SEGMA	Services de l'État Gérés de Manière Autonome
SIMPA	Système d'Information Pour le Management des Programmes d'Alphabétisation
SISCA	Système de suivi de la campagne agricole
SRAT	Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire
PBT	Programmation Budgétaire Triennale
PRDTS	Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales
TdR	Termes de Référence
TGR	Trésorerie Générale du Royaume
TNS	Taux net de scolarisation
TPE	Très petite entreprise
TPME	Très Petites et Moyennes Entreprises
TR	Taux de Rotation
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE	Union Européenne
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

1. TERMES DE REFERENCE



COMMISSION EUROPÉENNE

Direction générale pour le Voisinage et les Négociations pour l'Élargissement

CONTRAT CADRE COM 2015

EuropeAid/137211/DH/SER/Multi

Évaluation des opérations d'appui budgétaire au Maroc de 2013 à 2019

Termes de référence

Table des matières

CONTENTS

1. MANDAT ET OBJECTIF GÉNÉRAL	9
2. JUSTIFICATION DE L'EVALUATION ET OBJECTIFS SPECIFIQUES	9
3. CONTEXTE.....	11
4. CHAMP DE L'EVALUATION.....	15
5. QUESTIONS D'EVALUATION ET CRITERES	16
6. RESPONSABILITE DE LA GESTION DE L'EVALUATION	24
7. PROCESSUS D'ÉVALUATION ET LIVRABLES	25
8. L'EQUIPE D'EVALUATION	30
9. CALENDRIER	32
10. OFFRE	32
11. CRITERES DE SELECTION DES OFFRES TECHNIQUES.....	34
12. ANNEXES.....	34

1. MANDAT ET OBJECTIF GÉNÉRAL

Les évaluations systématiques et en temps opportun des programmes, instruments, législations ainsi que des activités qui n'entraînent aucune dépense, constituent une priorité pour la Commission¹ permettant de rendre compte et de tirer les leçons nécessaires pour améliorer ses politiques et ses pratiques.

La DG NEAR reconnaît l'importance du lien entre la planification/programmation, le suivi et l'évaluation et vise à assurer que les résultats et les recommandations issues des évaluations soient intégrés dans la programmation et interventions futures.²

L'objectif général de cette évaluation est de fournir aux services de coopération extérieure de l'UE, et au grand public, une appréciation globale et indépendante de l'appui budgétaire de l'UE au Maroc dans la période 2013-2019. Plus précisément, l'évaluation devra apprécier dans quelle mesure et dans quelles circonstances (y compris une conception - en termes d'objectifs, de typologie et d'outils - cohérente avec le contexte d'économie politique³), l'appui budgétaire a permis de renforcer les politiques, stratégies, capacités institutionnelles et dépenses du gouvernement marocain afin de parvenir à des résultats de développement durables au niveau national et / ou sectoriel et d'avoir un impact positif sur la réduction de la pauvreté et une croissance économique durable et inclusive.

Conformément à la politique d'évaluation de l'UE, cette évaluation se veut un exercice d'analyse des enseignements et de prospective, ainsi qu'une évaluation des résultats obtenus.

2. JUSTIFICATION DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS SPECIFIQUES

2.1. CADRE PRELIMINAIRE ET JUSTIFICATION DE L'EVALUATION

Depuis plusieurs années, les partenaires au développement et les pays partenaires ont fait évoluer la coopération d'une approche centrée sur les projets de développement vers l'appui budgétaire général et sectoriel. L'idée sous-jacente à ce changement est que l'appui budgétaire (AB), grâce à sa contribution à la mise en œuvre des stratégies nationales de développement, est un moyen d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la coopération au développement.

L'appui budgétaire implique (i) un dialogue avec un pays partenaire afin de convenir des réformes ou des objectifs de développement auxquels l'appui budgétaire peut contribuer; (ii) une évaluation des progrès réalisés; (iii) des transferts financiers vers le compte du trésor public du pays partenaire une fois que ces objectifs sont atteints; et (iv) une aide au renforcement des capacités. Il s'agit d'un contrat fondé sur un partenariat et une responsabilité mutuelle. Les fonds ainsi transférés sont gérés conformément aux procédures budgétaires du pays bénéficiaire. Comme indiqué dans les règlements financiers de l'UE (budget général et Fonds européen de développement) ainsi que dans les règles d'exécution et d'application correspondantes, le recours à l'appui budgétaire est soumis à certaines conditions. Les critères d'éligibilité doivent être respectés préalablement à la signature du contrat et pendant sa mise en œuvre, avant que les versements ne soient effectués⁴.

La période d'évaluation a connu une évolution dans la nomenclature de l'appui budgétaire. De l'appui budgétaire général (portant sur les priorités politiques et budgétaires des pays) et l'appui budgétaire sectoriel (portant sur les politiques et questions sectorielles) on est passé à trois formes d'appui: i) les contrats Objectifs de Développement Durable, qui visent à soutenir les politiques et les stratégies nationales dans la réalisation progressive des ODD; ii) les contrats de performance de réforme sectorielle, qui visent à soutenir les réformes sectorielles et à améliorer la fourniture des services; et iii) les contrats d'appui à la consolidation de l'État et à la résilience dans des situations de fragilité ou de transition.

Il y a une demande forte de la part du Parlement Européen et de la Cour des Comptes européenne de montrer les résultats obtenus par ce type d'aide. Les partisans comme les opposants ont des positions fortes concernant l'efficacité de l'appui budgétaire, positions qui ne sont pas toujours étayées par une démarche rigoureuse. Cette

¹ EU Financial Regulation (EC) No 2018/1046 (art 10); SWD (2015) 111 final & SWD (2017) 350, "Améliorer la réglementation".

² [Guidelines on linking planning/programming, monitoring and evaluation](#), DG NEAR, 2016

³ Cadre d'opportunités du pays comprenant les stratégies gouvernementales, l'engagement et le soutien politiques, les conditions favorables externes.

⁴ Souvent, un programme d'AB est défini comme un «ensemble» comprenant des fonds, un cadre de dialogue et certaines mesures d'accompagnement.

évaluation est d'autant plus importante que l'appui budgétaire a une place prédominante dans la coopération avec le Maroc ; elle fournira des informations objectives pour l'utilisation future de ce type d'appui financier.

Dans le cadre du réseau Évaluation de l'OCDE/CAD, plusieurs partenaires au développement bi et multi latéraux ont conjointement développé une méthodologie rigoureuse d'évaluation de l'appui budgétaire.

2.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES

Ses objectifs spécifiques visent à :

Évaluer la pertinence, les conditions de mise en œuvre et la performance de l'appui budgétaire de l'UE au Maroc, en particulier son efficacité, soutenabilité et valeur ajoutée (au niveau stratégique et de mise en œuvre), en tenant compte également des autres interventions par d'autres modalités d'aide financées dans les secteurs évalués ;

Fournir des conclusions basées sur des données objectives, crédibles, fiables et valides ;

Tirer des leçons sur la coopération passée, et des recommandations afin d'améliorer la coopération en cours et les choix stratégiques futurs, notamment en ce qui concerne :

Les conditions dans lesquelles l'appui budgétaire a eu un effet (ou pas), l'intensité et la nature possible (positive ou négative) des effets au Maroc, et dans d'autres pays où les enseignements tirés de l'évaluation pourraient être transférés ;

La conception et la mise en œuvre des programmes d'appui budgétaire au Maroc, ainsi que des interventions complémentaires qui les accompagnent en tenant compte des différents instruments employés par la coopération européenne ;

Les changements dans les politiques gouvernementales, les structures institutionnelles et les arrangements administratifs, susceptibles d'accroître l'efficacité et l'impact globaux des mesures prises par les pouvoirs publics en matière de politique publique et, par conséquent, d'appui budgétaire.

La programmation du nouvel instrument de voisinage, développement et de coopération internationale (IVDCI) prévue pour la période de programmation 2021-2027 ;

L'efficacité et l'efficience de l'appui au développement des capacités nécessaires aux réformes publiques soutenues ;

Les facteurs qui facilitent ou empêchent la contribution de l'UE au processus de mise en œuvre des réformes nécessaires pour le développement du pays (par exemple : les changements dans les politiques gouvernementales, les institutions et les dispositifs administratifs marocains qui pourraient améliorer l'efficacité et l'impact des politiques et des dépenses publiques et, par conséquent, de l'appui budgétaire).

Cette évaluation vise à prendre en compte les conclusions et recommandations découlant de l'Évaluation conjointe des opérations d'appui budgétaire au Maroc portant sur la période 2005-2012⁵.

2.3. UTILISATEURS ET PARTIES PRENANTES

Les principaux **utilisateurs** comprennent les services de la Commission européenne, le SEAE, le Conseil de l'Union européenne, le Parlement européen, la Cour des Comptes européenne, les États membres de l'UE et le Maroc. L'évaluation peut également intéresser les organisations de la société civile, les agences techniques du développement et le public en général.

Les **parties prenantes** de cette évaluation (liste non-exhaustive) sont :

Parties prenantes européennes : les services pertinents de la Commission européenne (DG NEAR, DG DEVCO, EAC, ECFIN, JUST), le SEAE, la Délégation de l'UE au Maroc, les autorités nationales et ambassades des États membres de l'UE au Maroc, et les citoyens européens.

Parties prenantes marocaines : a) autorités et institutions gouvernementales nationales en charge des réformes visées et co-responsables de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et du reporting de l'appui budgétaire

⁵ https://ec.europa.eu/europeaid/joint-strategic-evaluation-budget-support-operations-morocco-2005-2012_en

de l'UE ; et b) autres parties prenantes nationales y compris la société civile locale (organisations non-gouvernementales, instituts de recherche, secteur privé, etc.) et les autorités locales.

Parties prenantes internationales : les principaux partenaires techniques et financiers présents au Maroc.

3. CONTEXTE

3.1. CONTEXTE DU PAYS

Depuis 1999, le Maroc a engagé une série de réformes, sous-tendues par la volonté de mettre en place un modèle de développement économique et social durable et inclusif. Pour cela, le Maroc a misé sur l'ouverture à l'international et l'élaboration et mise en œuvre de stratégies sectorielles pluriannuelles (Plan Émergence 2005-2009, Pacte National pour l'Émergence Industrielle 2009-2014, Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020, Plan de Développement des Échanges Extérieurs, Vision 2010 puis 2020 pour le Tourisme, Plan Maroc Vert, Plan Halieutis, etc.) et sociaux (Plan pour l'Éducation, stratégie pour l'Habitat, programmes de lutte contre la pauvreté, etc.), en plus de la grande réforme politique qu'a été l'adoption de la Constitution de 2011. L'ampleur des réformes prévues dans la Constitution nécessite toutefois un processus législatif d'adoption long, qui retarde la mise en œuvre de ces réformes. Les mouvements sociaux de 2017 dans certaines régions du Royaume (le Rif en particulier) traduisent la nécessité d'accélérer davantage les grands chantiers structurants de réforme, en faveur d'un développement national durable et inclusif.

Sur le plan macro-économique, le Maroc continue de bénéficier d'une croissance moyenne de 3-4% par an, essentiellement soutenue par la croissance agricole, mais avec une part croissante des secteurs secondaire et tertiaire liée aux politiques d'industrialisation menées et à la tertiarisation de l'économie. La répartition et la teneur de cette croissance montrent certaines fragilités, avec un impératif de refonte du modèle de développement pour réussir le décollage et l'émergence ambitionnés par le pays. En effet, les inégalités spatiales et sociales persistent, avec une croissance inégalement répartie et à faible teneur en emplois durables et productifs, à même d'absorber les 180 000 jeunes qui entrent sur le marché du travail tous les ans ni de faciliter l'insertion des 1.73 millions de NEET (*Neither in Employment nor in Education or training*) âgés entre 15 et 24 ans. L'analphabétisme est aussi une problématique majeure. La question de l'amélioration de l'efficacité des dépenses et investissements publics et un meilleur ciblage est d'actualité.

L'accompagnement du Maroc, partenaire régional clé, dans sa dynamique d'émergence et de positionnement international (aussi bien dans les relations avec l'UE qu'en Afrique) constitue un enjeu crucial dans les relations entre l'Union européenne et le Maroc.

3.2. CADRE DE RELATIONS ENTRE L'UE ET LE MAROC

3.3. POLITIQUE EUROPEENNE DE VOISINAGE (PEV) ET PEV REVISEE

Le partenariat Union européenne-Maroc s'est fortement renforcé au cours des dernières années, notamment par le biais de la nouvelle Politique européenne de voisinage, ainsi que par le Statut Avancé, qui visent non seulement à consolider les liens mais aussi à offrir des opportunités pour que le Maroc affronte les défis de la transition politique et économique dans laquelle il s'est engagé.

Les objectifs essentiels de la coopération entre l'UE et le Maroc sont de répondre aux besoins de développement socio-économique durable du Maroc, d'appuyer les stratégies de réformes sectorielles, de promouvoir la bonne gouvernance et les droits de l'homme, de favoriser le rapprochement de la législation marocaine avec l'acquis communautaire, sur base des priorités politiques fixées conjointement par les deux parties dans le plan d'action de la politique européenne de voisinage (PEV).

Suite au printemps Arabe, l'UE a lancé la politique européenne de voisinage révisée (PEV Révisée) en novembre 2015. La PEV révisée vise à soutenir des politiques de stabilisation du voisinage sud et d'assurer une plus grande différenciation entre partenaires, un meilleur ciblage des objectifs partagés ainsi qu'une plus grande flexibilité et appropriation par les partenaires de la stratégie.

Ainsi la relation UE-Maroc poursuit le double objectif d'accompagner le processus marocain de réformes et de contribuer à la gestion de défis communs dans le cadre de la nouvelle Politique européenne de voisinage.

Le plan d'action UE-Maroc de la politique européenne de voisinage, ainsi que la stratégie de coopération de l'UE 2014-2018 avec le Maroc constituent le cadre actuel à travers lequel l'UE oriente son action autour des

trois secteurs suivants: l'accès équitable aux services sociaux de base (30% de la dotation) ; le soutien à la gouvernance démocratique, à l'État de droit, et à la mobilité (25% de la dotation) ; la promotion de l'emploi, la croissance durable et inclusive (25%), ainsi qu'un soutien à la société civile.

La coopération technique entre l'UE et le Maroc est par ailleurs un socle important du partenariat avec des relations économiques et commerciales en plein essor. Pour soutenir les différentes facettes de cette coopération et accompagner le Maroc dans sa transition politique, économique et sociale, l'UE met à disposition du Maroc ses différents instruments de coopération.

3.4. RELATIONS COMMERCIALES

L'UE est le plus important partenaire commercial du Maroc et le premier investisseur étranger. La mise en œuvre de plusieurs accords commerciaux a permis la suppression définitive des droits de douanes sur des échanges des produits industriels ainsi que de beaucoup de produits de l'agriculture et la pêche ce qui a donné lieu à une dynamisation des échanges commerciaux. Le Maroc et l'UE opèrent leurs échanges à travers une zone de libre échange qui a été mise en place progressivement par l'Accord d'association UE-Maroc depuis le 1er mars 2000. Les exportations du Maroc vers l'UE sont dominées par trois grands groupes de produits: vêtements, produits agricoles, machines et matériel de transport. Les importations marocaines originaires de l'UE sont dominées par les machines et matériel de transport, des biens de consommation, les produits chimiques et carburants. Les négociations pour un Accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) entre l'UE et le Maroc ont été lancées en mars 2013. En juin 2014, après le 4ème round de négociations, le gouvernement marocain a proposé une pause dans les négociations pour réaliser des études d'accompagnement des secteurs visés par l'ALECA. En parallèle, la Commission européenne vient de lancer une évaluation de la composante commerciale des accords d'association entre l'UE et les six pays partenaires méditerranéens dont le Maroc. Un site web dédié à l'étude a été créé, où vous pourrez consulter déjà le rapport préliminaire : <https://www.fta-evaluation.com/eu-mediterranean/>

3.5. INSTRUMENTS ET PROGRAMMES DE L'UE

Dans ce contexte, le Maroc figure parmi les principaux bénéficiaires de la coopération financière de l'UE dans la région (1 105 M€ d'engagements sur la période 2014-2018) et l'UE est le premier partenaire technique et financier du Maroc en termes de dons.

Il est important de noter que l'appui budgétaire aux politiques sectorielles du Maroc constitue près de 75% des engagements financiers entre l'UE et le Maroc⁶.

L'appui budgétaire (AB) est resté la principale modalité d'aide au Maroc et représente la plus grosse part des nouveaux engagements et paiements. Le nombre et le montant des nouvelles opérations d'AB et les ressources qui y ont été consacrées ont néanmoins diminué par rapport à la période précédente (2013-2015), les opérations ayant été réduites et le nombre de top-ups en augmentation (4 top-ups en 2016-18 pour un montant total de 32,4 millions d'euros, contre un seul top-up au cours des trois années précédentes). Cela reflète une période de consolidation des réformes et d'ouverture de nouveaux secteurs (jeunesse, migration, égalité des sexes) qui nécessitent moins de ressources par rapport aux investissements importants réalisés dans les secteurs sociaux au cours de la période précédente.

En 2018, les engagements en matière d'appui budgétaire en cours ont atteint 1,1 milliard d'euros (dont 155 millions d'euros ou 14% des mesures d'appui complémentaire) sur un portefeuille de 19 opérations. Ce montant comprend les nouveaux engagements approuvés en 2018 et qui doivent être signés en 2019, pour un montant estimé à 149,2 millions d'euros (82% des nouvelles décisions).

À la suite des décisions de la Commission de 2017 pour un montant de 116,2 millions d'euros, en 2018, deux nouvelles opérations (sur le genre et l'alphabétisation des adultes) et les trois autres existantes (sur la convergence réglementaire, la protection sociale et la foresterie) ont été signés. La part de l'assistance complémentaire apportée aux opérations en cours de l'AB a augmenté en 2017/2018, passant de 14% à 20% du montant total de la décision.

⁶ Les engagements annualisés AB représentent approximativement 0,7% des recettes publiques marocaines, et +/- 0,18 % du PIB marocain (source : FMI)

En 2019, trois nouvelles opérations (Hakama II, Développement régional, Intégration de la jeunesse, Justice top-up) approuvées en 2018 devraient donner lieu à de nouveaux engagements en faveur de l'AB d'un montant total de 149,2 millions d'euros.

Le tableau suivant présente les programmes d'appui budgétaires qui feront partie de la présente évaluation :

N°CRIS	ANNÉE D'ENGAGEMENT	INTITULÉ	BUDGET ALLOUÉ (MEUR)	MONTANT AB (MEUR)
GESTION DES FINANCES PUBLIQUES & DECENTRALISATION				
23416/26737/38975	2013 (signé en 2012) - 2014	PFM Hakama	93,5	83
41229	2018 (signé en 2019)	HAKAMA II	62,0	50
41398	2018 (signé en 2019)	Décentralisation	50,0	42
CROISSANCE & COMPETITIVITÉ, INCLUDING EMPLOI, AGRICULTURE ET FORET				
24489/25018	2013	Emploi/PME	40	38
24487	2013	Conseil Agricole	16	15
24709	2013	AGRI II	60	57,60
37750/38976	2015	Croissance et compétitivité	105	99
23415/40632	2012 (signé en 2013) - 2017	Forêt	49.5	41.5
ÉDUCATION				
24476/25011	2013	Alphabétisation (ALPHA II)	35	33
24863/27018	2013	Éducation II	91,9	87,2
37372	2015	Formation professionnelle	60	52
40313	2017	ALPHA III	50	45
41151	2018 (signé en 2019)	Youth inclusion	35	27
SANTÉ & PROTECTION SOCIALE				
24710/27028	2013	Couverture Médicale de Base (CMB III)	52	48
37373/38611	2014	Santé II	100	94
39842/40761	2016-2017	Protection sociale	109,2	96
JUSTICE				
37371/38617/41290	2014	Justice	77,7	65,50

En ce qui concerne les paiements, ils ont atteint un sommet en 2016 de 164 millions d'euros et un niveau similaire a été maintenu en 2017. En 2018 ils ont diminué de 11,5% à 145 millions d'euros. Globalement, les décaissements annuels en 2017-2018 ont été supérieurs de 30% à la moyenne des trois premières années de la PSS (2014-2016) en raison des nombreuses opérations démarrées entre 2014 et 2015 arrivant à échéance. À noter que la baisse des paiements en 2018 est due en grande partie aux retards affectant les administrations ayant procédé à un remaniement de leur direction.

Conformément aux priorités politiques du gouvernement marocain, le développement économique représente 45% des engagements en cours, suivi de la gouvernance - y compris le soutien aux réformes de la GFP (37%) et les secteurs sociaux - y compris l'agriculture (20%). Le développement économique et les opérations des secteurs sociaux représenteront en 2018 l'essentiel des paiements de soutien budgétaire globaux.

La coopération européenne met en œuvre d'autres types de programmes **de coopération** tels que:

Le programme **Erasmus+** visant à promouvoir la coopération entre institutions d'enseignement supérieur et la mobilité des étudiants.

L'appui à la société civile : depuis l'année 2000, la **société civile** a été bénéficiaire de l'aide européenne à travers plus de 200 projets avec un montant global de près de 65 millions EUR. 300 organisations et réseaux ont en été les bénéficiaires. Actuellement, près de 30 projets sont en cours d'exécution avec un budget global de plus de 15.5 millions EUR, dans les domaines des droits humains, égalité hommes/femmes, migration, gouvernance locale, employabilité. Par ailleurs, le programme d'**Appui à la Société Civile, lancé en 2017**, et doté d'une enveloppe de 15 millions d'euros, vise à (i) améliorer l'environnement institutionnel et légal des organisations de la société civile marocaine, y compris en renforçant les capacités de leurs partenaires institutionnels locaux et nationaux; (ii) promouvoir le rôle et la participation de la société civile marocaine dans les processus de définition, de suivi et mise en œuvre des politiques publiques et dans le développement local, en renforçant leurs capacités organisationnelles et en appuyant la mise en œuvre de leurs actions; (iii) renforcer l'impact du partenariat UE-Maroc par la capitalisation systématique et une meilleure communication des appuis à la société civile. Quatre bureaux régionaux ont été ouverts en 2018 dans le cadre de ce projet, qui prévoit également des appels à propositions dans trois domaines jugés prioritaires : la jeunesse, l'Égalité homme/femme, et la protection de l'environnement.

La Facilité d'Investissement du Voisinage (FIV), instrument financier lancé en 2007 pour les pays du voisinage Sud et Est, qui complète les prêts des institutions financières européennes (AFD, BEI, KfW...) par des dons de l'UE. Le Maroc est actuellement le premier bénéficiaire de la région voisinage Sud. Les secteurs concernés par la FIV sont le transport (Tramway de Rabat), les routes rurales, l'éducation, l'eau et l'assainissement, les énergies renouvelables et le réseau électrique marocain, l'appui au secteur privé (PME).

Le Fonds Fiduciaire d'Urgence (FFU) : La fenêtre Afrique du Nord du Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne pour l'Afrique mets en œuvre depuis 2016 quelques 140 million d'Euros de projets pour le Maroc dans les priorités suivantes: i) la protection (juridique, sociale et pour les personnes vulnérables), ii) l'accompagnement de la migration légale et de l'intégration économique des migrants au Maroc, iii) la gestion de la migration régulière, ordonnée et respectueuse des droits (préparation et accompagnement au retour; lutte contre la traite et le trafic des migrants et gestion des frontières), et iv) l'appui à la coopération Sud-Sud avec les pays d'Afrique (diaspora, échanges).

3.6. DIALOGUE POLITIQUE

L'Appui budgétaire reste l'instrument le plus approprié pour garantir un dialogue politique de haut niveau et efficace et pour permettre à l'UE de contribuer à la conception et la mise en œuvre des réformes.

Cela a été le cas par le passé pour le soutien de l'UE à l'extension de la couverture santé de base aux populations vulnérables (CMB III) ou à la gestion des finances publiques (Hakama), ce qui a conduit à la conception et à la mise en œuvre de la nouvelle loi organique des finances. Dans le sens inverse, le soutien de l'UE à l'égalité entre les hommes et les femmes, à la formation professionnelle ou aux secteurs de la migration a été retardé en raison de l'absence de stratégie sectorielle pour soutenir notre AB. Le retard dans la mobilisation du soutien de l'UE a eu une influence politique significative (notamment grâce à l'action des organisations de la société civile) et a permis de garantir que les réformes conçues atteignaient un niveau d'ambition approprié et que des stratégies solides et globales étaient mises en place.

De même, au stade de la mise en œuvre, les programmes d'AB ont largement contribué à maintenir l'ambition des réformes et le rythme de mise en œuvre en exposant les ministères qui ne respectaient pas leurs engagements, entre autre grâce à la visibilité accrue des politiques appuyées. Un exemple en est la réforme de la justice dans le cadre de laquelle l'UE a soutenu en 2017 la création du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (chargé de garantir l'indépendance du système judiciaire) et à l'adoption d'une nouvelle carte judiciaire du Maroc. Dans le même ordre d'idées, plus récemment, les négociations sur l'AB de protection sociale ont réussi à maintenir l'indicateur visant une réduction significative des dépenses de santé des ménages. Par conséquent, pour sa capacité à maintenir l'ambition des réformes, l'AB est particulièrement important au Maroc, pays où les réformes sont souvent considérées comme trop prudentes, progressant lentement et ne correspondant que de temps en temps aux déclarations politiques ambitieuses faites au début.

Enfin, comme cela a été démontré lors de récents examens des politiques menés avec le ministère de Migration et le ministère des Affaires sociales et de l'Égalité des genres, ou le ministère de la Jeunesse, le dialogue sur

les politiques en matière d'AB est considéré comme particulièrement utile par les ministères dotés d'un mandat intersectoriel qui ne disposent pas nécessairement d'une influence politique suffisante pour imposer une action à d'autres ministères. Le dernier exemple en date concerne les instructions sur les mesures de protection et d'assistance aux victimes de la traite, données par la présidence du Bureau du Procureur général aux tribunaux marocains. Cela est également vrai dans le domaine de la convergence réglementaire dont une des conditionnalités appuyées par l'AB de l'UE était en 2017 la révision du Code du travail afin d'étendre sa portée, de réduire le travail des enfants et de promouvoir des conditions de travail décentes. Le soutien du ministère des Finances pour la mise en œuvre de la stratégie et les paiements au titre de l'AB renforcent le mandat de coordination des départements ministériels ciblés, qui sont par ailleurs plus faibles.

De manière générale, le dialogue de politique autour des conditions générales relatives à la gestion des finances publiques et de la transparence budgétaire a été instrumental pour faire avancer les réformes clé. En effet, ce dialogue est mené à la fois au niveau des programmes Hakama, mais se décline également au niveau sectoriel, pour permettre une application des réformes GFP plus harmonieuse et plus transversale. À ce titre, la mise en œuvre de la réforme de la Loi organique sur les finances publiques illustre bien la valeur ajoutée de l'aide budgétaire : il s'agit d'une réforme au niveau central, qui doit également être déclinée au niveau sectoriel pour porter ses effets.

3.7. ÉVALUATIONS ET AUTRES ETUDES

L'évaluation devra considérer la précédente évaluation conjointe de l'appui budgétaire au Maroc, ainsi que les évaluations thématiques dans lesquelles le Maroc y figure. Cette évaluation devra analyser dans quelle mesure les recommandations pertinentes de ces évaluations ont été prises en compte dans les appuis budgétaires de la période 2013-2019.

Liste non exhaustive des évaluations / études précédentes :

- Évaluation conjointe des opérations d'appui budgétaire de la Commission Européenne, de la France et de l'Espagne au Maroc entre 2005 et 2012 (2014) ;
- Évaluation externe de l'Instrument européen de voisinage (IEV) 2014 – 2017 ;
- Cour des Comptes européenne, Rapport spécial sur l'Appui budgétaire qui sera prévisiblement publié fin Octobre 2019.

4. CHAMP DE L'ÉVALUATION

4.1. CHAMP LEGAL

Cette évaluation est conforme aux principes « Mieux légiférer » (« *Better regulation* »)⁷. Néanmoins, n'étant pas une évaluation « majeure » au sens des lignes directrices pour une meilleure réglementation, elle n'impliquera pas la mise en place d'une consultation publique ouverte et ne sera pas suivie d'un Document de travail des services de la Commission.

Cette évaluation répond aux principes contenus dans le Règlement de mise en œuvre commun (*Common implementing regulation* - CIR).

Le champ légal inclut le cadre complet de la coopération entre l'UE et le Maroc, telle que régie par l'Accord d'association, le partenariat privilégié, les négociations pour l'ALECA et les décisions concernant l'IEVP et l'IEV.

4.2. CHAMP TEMPOREL

Le champ de l'évaluation couvre la période 2013-2019.

4.3. CHAMP THEMATIQUE

⁷ Le paquet " Better regulation " a été approuvé par la Commission européenne le 19.05.2015 (SWD (2015) 111) et mis à jour le 7.7.2017 (SWD (2017) 350 ; https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'étape 1, appelée "**step 1**" dans la méthodologie OECD-CAD, le Prestataire des services devra **évaluer toutes les aides budgétaires (appelées d'une façon générique, "appui budgétaire") dont les engagements ont été inventoriés au § 3.2.3.**

Pour la mise en œuvre de l'étape 2, appelée "**step 2**" dans la méthodologie OCDE-CAD, le Prestataire des services doit appliquer l'approche pour tous les secteurs avec une évaluation d'impact approfondie dans quatre "domaines", à savoir :

- Croissance économique et compétitivité
- Éducation (y compris la formation professionnelle et l'alphabétisation)
- Santé et protection sociale
- Justice

L'appui institutionnel en matière de Gouvernance du secteur public (qui regroupe l'appui aux politiques publiques en matière de gestion des finances publique, la réforme de l'administration, la fiscalité) sera aussi traité dans l'étape 2 afin d'évaluer l'impact de l'aide budgétaire au minimum dans les quatre secteurs précédemment mentionnés (croissance économique et compétitivité, éducation, santé & protection sociale, et justice) et de déterminer les synergies éventuelles pour atteindre les objectifs sectoriels de développement.

D'autres impacts dans d'autres secteurs pourront être pris en compte, sur proposition de l'équipe d'évaluation.

Bien que l'évaluation porte une attention particulière à la spécificité et au fonctionnement de l'appui budgétaire, le Prestataire des services devra aussi prendre en compte les appuis fournis à travers des projets et programmes financés dans les secteurs évalués. Cela se fera d'une façon systématique pour les opérations de renforcement des capacités complémentaires à l'appui budgétaire et à titre illustratif⁸ pour les autres types d'intervention dans les secteurs mentionnés auparavant. Cette prise en compte doit permettre de porter un jugement sur la cohérence interne de la coopération dans les secteurs considérés (complémentarité et synergie avec d'autres interventions), sur la pertinence du choix des indicateurs de l'appui budgétaire ainsi que sur l'efficacité et l'efficience de l'appui budgétaire par rapport aux autres types d'interventions. Les questions d'évaluation des niveaux 3 et 4 devront dès lors aussi porter sur les effets d'un échantillon de projets/programmes standards aux objectifs sectoriels poursuivis par l'appui budgétaire couvert par la présente évaluation.

5. QUESTIONS D'ÉVALUATION ET CRITERES

5.1. CRITERES D'EVALUATION

Cette évaluation est conforme aux ligne directrices de « l'Amélioration de la réglementation dans l'UE » et aux lignes directrices de la DG NEAR visant à lier la Planification/programmation, le suivi et l'évaluation⁹. Les critères d'évaluation sont les suivants: **pertinence, efficience, efficacité, cohérence, valeur ajoutée de l'UE, impact et durabilité/viabilité**. La coordination et la complémentarité seront également étudiées.

En particulier, l'évaluation considérera :

- i. Les *inputs / intrants* fournis par les dispositifs d'AB au cours de la période évaluée, y compris l'identification des particularités, des complémentarités, des valeurs ajoutées particulières ou des arbitrages dans le montage et/ou les mécanismes de mise en œuvre des différents programmes et accords d'AB ;
- ii. La performance des *inputs/ intrants* fournis par l'appui budgétaire en terme d'*outputs / produits directs et outputs / produits induits* ;

⁸ Une analyse comparée de l'efficacité et de l'efficience de l'aide budgétaire par rapport aux autres types d'aide demanderait une évaluation approfondie de tous les appuis dans les secteurs considérés (pour l'étape 1 et 2) sur toute la période d'évaluation ce qui demanderait des ressources actuellement non disponibles (financières et en temps). Le terme "illustratif" est ici employé pour indiquer qu'une étude exhaustive n'est pas demandée, mais que le Prestataire des services doit toutefois pouvoir porter un jugement valable sur les critères d'évaluation mentionnés dans le paragraphe.

⁹https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160831-dg-near-guidelines-on-linking-planning-progrming-vol-1-v-0.4.pdf

- iii. Les changements (y inclus leur niveau, leur qualité et leur durabilité) qui se sont produits durant la période sous revue concernant *les outcomes et les impacts* des politiques, des stratégies et des dépenses du gouvernement, et les principaux facteurs ayant conduit à ces changements (y compris les *produits induits*);
- iv. La mesure dans laquelle l'appui budgétaire a contribué aux changements identifiés aux niveaux *des résultats (outcomes) et des impacts* et à la durabilité de ceux-ci, en prenant en compte à la fois les contributions positives aux processus de conception et de mise en œuvre des politiques publiques, et tous les effets secondaires négatifs non désirés qui ont pu avoir lieu ;
- v. La pertinence globale des dispositifs de l'appui budgétaire par rapport aux évolutions du Maroc et des contextes sectoriels spécifiques, des politiques d'aide et de leurs objectifs ¹⁰ ;
- vi. L'efficacité des opérations d'appui budgétaire, en prenant en compte à la fois le processus et la relation entre les effets (*outputs / réalisations directes, outputs / réalisations induites et résultats (outcomes)*) et les *inputs* ;
- vii. La complémentarité et synergie de l'appui budgétaire avec d'autres interventions en particulier celles financées par l'UE dans les secteurs évalués ;
- viii. L'efficacité et l'efficience de l'appui budgétaire par rapport aux autres types d'interventions ;
- ix. La prise en compte des éventuelles recommandations provenant d'évaluations antérieures pour la conception et la mise en œuvre des aides budgétaires évaluées ;
- x. L'identification des éventuelles spécificités et complémentarités (aides budgétaires / aides projets) ou manques chez les différents bailleurs de fonds dans la conception et l'exécution de l'appui budgétaire. Les effets spécifiques des dispositifs des différents bailleurs de fonds devraient être évalués si et seulement si les différences entre les bailleurs de fonds peuvent être la cause d'effets spécifiques identifiés (positifs ou négatifs)¹¹. Ce dernier point ne devrait jamais empêcher de considérer l'appui budgétaire comme un tout.
- xi. L'identification de spécificités propres à chaque secteur, notamment grâce à une analyse comparée des interventions dans les deux différents secteurs pour pouvoir en tirer des enseignements.
- xii. Deux ensembles de recommandations en ce qui concerne :
 - les futurs programmes d'aide budgétaire, en particulier concernant la forme et le montage de l'aide budgétaire et l'assistance technique complémentaire à fournir ; ces recommandations pourront aussi servir, si généralisables, à d'autres pays en situation similaire, et ;
 - les questions politiques et institutionnelles clés qui doivent être abordées pour augmenter l'impact des politiques et des dépenses publiques et par conséquent, l'efficacité de l'aide budgétaire.

5.2. QUESTIONS D'ÉVALUATION

Les questions permettent, d'une part, d'articuler les principales exigences de l'évaluation, d'autre part, d'énoncer les principaux enjeux stratégiques, et, troisièmement, de veiller à ce que les objectifs, obligations et activités pertinents soient couverts.

Le cadre d'évaluation est divisé en 5 niveaux :

- Niveau 1 : Inputs / Intrants de l'appui budgétaire

¹⁰ L'évaluation de la pertinence englobe la pertinence de l'instrument, de sa conception spécifique et de son utilisation effective.

¹¹ Les éventuelles complémentarités et/ou contradictions entre les différentes aides budgétaires, générale et sectorielles devront être prises en compte aux différents niveaux (outputs, outcomes et impacts).

- Niveau 2 : Outputs / Réalisations directes
- Niveau 3 : Outputs / Réalisations induites
- Niveau 4 : Outcomes / Résultats
- Niveau 5 : Impacts

Les principaux aspects à étudier par le Prestataire des services sont les suivants :

ETAPE 1	Comparaison entre les intrants d'aide budgétaire prévus et ceux effectivement fournis.
NIVEAU 1	<p>Pertinence et adéquation du montage du/des programme(s) d'AB et de la combinaison des différents intrants par rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ au contexte politique, économique et social dans le pays partenaire ; ➤ au cadre politique du gouvernement, et : ➤ aux stratégies d'aide au développement des partenaires au développement.
ETAPE 1	Contribution de l'aide budgétaire à :
NIVEAU 2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ l'accroissement du volume et de la part du financement externe soumis au processus budgétaire national ; ➤ l'accroissement du volume et de la part du budget national disponible pour les dépenses discrétionnaires ; ➤ l'amélioration de la prévisibilité des flux d'aide ; ➤ l'établissement d'un cadre efficient et efficace de dialogue sur les politiques portant sur les priorités stratégiques du gouvernement ; ➤ la fourniture d'activités bien coordonnées d'assistance technique et de renforcement des capacités portant sur les priorités stratégiques du gouvernement ; ➤ une amélioration de l'harmonisation et de l'alignement de l'aide extérieure dans son ensemble ; ➤ une réduction des coûts de transaction pour l'aide extérieure dans son ensemble. <p>Identification des effets non désirés potentiels.</p>
ETAPE 1	Améliorations dans les domaines soutenus par les programmes d'AB et identification du rôle joué par l'AB dans la détermination des changements observés, par exemple en matière de :
NIVEAU 3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion macro-économique et budgétaire (politiques fiscale et budgétaire, gestion de l'inflation et de la dette, politiques monétaire et de change) ; ➤ Quantité et qualité des biens et services fournies par le secteur public ; ➤ Systèmes de GFP et de passation des marchés (discipline fiscale, efficacité des allocations budgétaires et leur opérationnalité, transparence, etc.) ; ➤ Processus de formulation et d'exécution des politiques publiques, comprenant des institutions du secteur public renforcées ; ➤ Autres politiques liées à la gouvernance et leur exécution ; ➤ Liens entre le gouvernement et les organismes de contrôle externe en termes de formulation et d'approbation des politiques, de redevabilité financière et non-financière et de contrôle budgétaire. <p>Identification des effets non désirés potentiels.</p> <p>Le niveau trois offrira aussi une analyse illustrative de la contribution d'un échantillon de projets/programmes standards aux objectifs sectoriels poursuivis par l'appui budgétaire.</p>
ETAPE 2	Bilan des réussites escomptées en termes de développement aux niveaux des résultats et de l'impact tels qu'ils sont définis dans les accords d'AB, par ex. :
NIVEAUX 4 & 5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Changements dans la structure compétitive de l'économie (amélioration de la concurrence sur le marché intérieur ; compétitivité accrue des services de télécommunications, capacités et ouverture accrues des services financiers) et impact en termes de croissance économique durable (croissance de l'investissement du secteur privé et de la production,...) ; ➤ réduction de la pauvreté monétaire et non-monétaire et des écarts en termes de revenu entre milieu urbain et rural;

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ changements dans l'utilisation et par conséquent dans la qualité des services publics, et leur impact sur les conditions de vie de la population : <ul style="list-style-type: none"> ○ par exemple dans le cas d'AB pour le secteur de l'éducation : taux de scolarisation, d'abandon, de redoublement et d'obtention de diplômes (analysés par genre), parité hommes-femmes, présence d'une main-d'œuvre qualifiée pour répondre aux demandes du marché, taux d'emploi, etc. ○ par exemple dans le cas d'AB pour le secteur de la santé : utilisation des centres de santé, accouchements assistés, enfants immunisés, ..., taux de mortalité infantile / maternelle et des enfants de moins de cinq ans, fréquence de la malaria / de la tuberculose / d'infections respiratoires, etc. ➤ Changements dans d'autres domaines clés définis par l'accord d'AB, par exemple amélioration de la gouvernance démocratique, des droits de l'homme, de la protection de l'environnement, ... <p>Évaluation du degré auquel les changements mentionnés ci-dessus peuvent être reliés aux changements de la gestion macro-économique, aux systèmes de GFP, aux changements d'autres politiques ou processus politiques du gouvernement et / ou à d'autres facteurs externes ou internes.</p> <p>Le niveau quatre offrira aussi une analyse illustrative de la contribution d'un échantillon de projets/programmes standards aux objectifs sectoriels poursuivis par l'appui budgétaire.</p>
ETAPE 3	<p>Par la suite, la mise en œuvre de l'étape 3 de l'approche méthodologique, consistera à déterminer la contribution de l'appui budgétaire comme facteur de changement ou comme effet de levier pour l'atteinte des objectifs de développement identifiés et analysés à l'étape 2.</p>

Une liste non-exhaustive de 16 questions d'évaluation (QE) indicatives est présentée ci-dessous. L'équipe d'évaluation sera par après tenue, en consultation avec le gestionnaire de l'évaluation et le groupe de pilotage, de finaliser et compléter les QEs (en y ajoutant les Critères de Jugement et les indicateurs¹² pour chaque Critère de Jugement, ainsi que les sources et outils de collecte de données pertinents pour y apporter des réponses) pendant la phase de démarrage.

ETAPE 1		
Niveau 1	QE1.1	Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre des appuis budgétaires ont-elles été cohérentes avec les politiques et stratégies du Royaume du Maroc , adaptées au contexte économique, politique, social, environnemental et institutionnel du Maroc et cohérentes avec les stratégies des bailleurs de fonds ?
Niveau 2	QE 2.1	Dans quelle mesure les appuis budgétaires ont-ils contribué à accroître les flux de financement extérieur soumis aux procédures budgétaires nationales, leur alignement aux politiques nationales, leur harmonisation et leur coordination ?
	QE 2.2	Dans quelle mesure les appuis budgétaires ont-ils permis de déclencher et nourrir un dialogue de politiques avec interlocuteurs clés centré sur les stratégies et priorités de chacun des secteurs appuyés ?
	QE 2.3	Dans quelle mesure les appuis budgétaires ont-ils contribué au renforcement des capacités institutionnelles en coordination avec - et en complémentarité aux - appuis budgétaires, et en alignement avec les priorités stratégiques du gouvernement ?
	QE 2.4	Dans quelle mesure le mélange d'instruments et de modalités de programmation et de gestion de l'appui UE a-t-il amélioré les performances des stratégies sectorielles appuyées par le biais de l'appui budgétaire ?

¹² Il est requis que dans le secteur justice, les indicateurs utilisés soient aussi cohérents que possible avec la méthodologie suivie par la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) du Conseil de l'Europe pour l'évaluation des systèmes de justice en 2018 (<https://rm.coe.int/rapport-avec-couv-18-09-2018-en/16808def9c>) ou comme développée ultérieurement par la CEPEJ.

Niveau 3	QE 3.1	La formulation des politiques sectorielles, leur financement, leurs processus de mise en œuvre, de suivi et de compte rendu aux populations ont-ils évolué pendant la période ? Dans quelle mesure et par quels mécanismes les appuis budgétaires ont-ils contribué aux changements observés ?
	QE 3.2	L'efficacité de la gestion des finances publiques et de l'administration publique (y compris le système de suivi des politiques publiques ciblées) a-t-elle été accrue ? Dans quelle mesure et par quels mécanismes les appuis budgétaires ont-ils contribué aux changements observés ?
	QE 3.3	L' environnement productif (climat des affaires, accès au financement, transparence fiscale, réglementations, incitations à la production et à l'exportation) a-t-il été amélioré ? Dans quelle mesure et par quels mécanismes les appuis budgétaires ont-ils contribué aux changements observés ?
	QE 3.4	L'offre de services dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de la protection sociale a-t-elle été améliorée ? Dans quelle mesure et de quelle manière les appuis budgétaires ont-ils contribué aux changements observés ?
	QE 3.5	La modernisation du système judiciaire (comprenant des éléments tels que des systèmes efficaces de gestion des cas, la distribution automatisée des cas et la disponibilité de données de suivi de la performance du système judiciaire) a-t-elle été améliorée ? Dans quelle mesure et de quelle manière les appuis budgétaires ont-ils contribué aux changements observés ?
ETAPE 2		
Niveau 4	QE 4.1	Dans quelle mesure y a-t-il eu des changements en matière de croissance économique durable et de compétitivité , y inclus sur les marchés extérieurs ? Quels facteurs ont été les principaux déterminants de ces changements ?
	QE 4.2	Dans quelle mesure l'utilisation des services publics de santé a-t-elle augmenté et a-t-elle été mieux répartie sur l'ensemble de la population ? Dans quelle mesure l'état de santé de la population a-t-il été amélioré ? Dans quelle mesure ces changements sont-ils liés à la mise en œuvre de la politique sanitaire ou à d'autres facteurs ?
	QE 4.3	Dans quelle mesure y a-t-il eu des changements en matière de protection sociale ? Quels facteurs ont été les principaux déterminants de ces changements ?
	QE 4.4	Comment ont évolué les indicateurs de l'éducation ? L'insertion économique des populations ciblées par les politiques de l'éducation et d'alphabétisation a-t-elle été améliorée ? Quels ont été les principaux déterminants des évolutions constatées ?
	QE 4.5	Dans quelle mesure y a-t-il eu des changements en matière d' indépendance, efficacité et qualité du système judiciaire ? Quels facteurs ont été les principaux déterminants des évolutions constatées ?
ETAPE 3		
Niveau 5	QE 5.1	Combinant les résultats des étapes 1 et 2, dans quelle mesure les appuis budgétaires ont-ils contribué à l'obtention des résultats de développement identifiés dans l'étape 2 ?

5.3. QUESTIONS TRANSVERSALES PORTANT SUR LES LEÇONS A TIRER ET LES RECOMMANDATIONS

L'équipe d'évaluation devra prendre en considération les questions suivantes au cours de l'exercice d'évaluation et fournir une réponse dans le rapport final:

- Quels enseignements tirer afin de mieux soutenir la mise en place et le développement de cadres politiques, législatifs, réglementaires et institutionnels ?
- Quels sont les facteurs qui ont facilité ou entravé l'appui budgétaire de l'UE ?

- Quels sont les facteurs contextuels des changements / développements / tendances observés? Qu'en est-il du cadre normatif et institutionnel marocain, a-t-il affecté l'efficacité des appuis aux réformes et l'appropriation?
- Quelles leçons peuvent être tirées de l'appui budgétaire de l'UE au Maroc et qui sont pertinentes pour la prochaine période de programmation?

5.4. OUTILS ET TECHNIQUES

La phase de structuration vise à définir le cadre et la méthodologie de l'évaluation. La méthodologie précisera clairement les méthodes de travail et les techniques à utiliser (par exemple, collecte de données, méthodes de triangulation, etc.).

Parmi les principales techniques méthodologiques, les éléments clés suivants peuvent déjà être mentionnés:

A. La logique d'intervention (LI) et le diagramme des effets attendus.

La LI affiche la séquence logique de la hiérarchie des objectifs et des effets attendus. Elle fait la différence entre plusieurs niveaux connectés entre eux:

- **Intrants:** Les ressources politiques, techniques, financières, humaines et matérielles mises en place pour générer les produits directs (c.-à-d. les fonds, un ensemble de conditions convenues d'un commun accord qui doivent être remplies pour déclencher le décaissement des fonds, le dialogue sur les politiques et le cadre de performance, un soutien complémentaire).
- **Produits directs :** Les opportunités du pays qui devraient s'améliorer comme conséquence directe de l'alignement de l'appui budgétaire et du déploiement de ses intrants (nouvel espace budgétaire, espace de dialogue politique, amélioration du suivi et de l'évaluation sectorielles, etc.)
- **Produits indirects:** Ils correspondent aux résultats politiques et institutionnels atteints dans les domaines soutenus par l'appui budgétaire. Ce sont les améliorations des politiques publiques des partenaires, des dépenses du secteur public et des prestations du secteur public (par exemple, amélioration des cadres légaux et administratifs, amélioration des systèmes de gestion des finances publiques et de passation des marchés, augmentation de la quantité et de la qualité des biens et services (en mettant l'accent sur les améliorations institutionnelles, et non sur leur adoption ou leurs effets sur les groupes cibles visés, qui font partie des *outcomes*).
- **Objectifs spécifiques (outcomes):** Ils correspondent aux résultats de court et moyen terme de la politique soutenue par l'appui budgétaire. Les changements positifs (lorsque l'offre répond à la demande) du comportement des bénéficiaires ciblés - utilisateurs de services, acteurs économiques et bénéficiaires institutionnels - en réponse aux produits induits (augmentation de la confiance des entreprises, augmentation du nombre de poursuites en justice dans les affaires de corruption, etc.).
- **Objectifs généraux (impacts):** Ils correspondent aux impacts de la politique soutenue par l'appui budgétaire. Les changements atteints et/ou attendus en vue de la réalisation des objectifs stratégiques du pays, appuyés par l'UE et cohérents avec sa stratégie nationale / régionale. Ces changements sont les effets combinés des politiques et actions du gouvernement influencés par le (s) programme (s) d'appui budgétaire, les processus de changement sous-jacents et les tendances de l'économie nationale et de la société en général, etc.
- Comme mentionné au § 7.2.1, la logique d'intervention globale et les logiques d'intervention par secteur seront reconstruites lors de la phase de démarrage.

B. Questions d'évaluation (énoncé, critères de jugement, indicateurs et sources et outils de collecte de données).

- Une liste indicative de questions d'évaluation est présentée ci-dessus.
- Les critères de jugement déterminent les indicateurs appropriés et, plus généralement, la nature des données collectées et le type d'analyse. Les indicateurs devront permettre la vérification croisée, la triangulation à partir de différentes sources d'information et le renforcement de la base de données factuelles sur laquelle les questions sont répondues.
- Comme mentionné précédemment au § 5.2, l'équipe d'évaluation finalisera et complétera (avec des CJ, indicateurs pour chaque CJ et des sources et outils de collecte de données pertinents), en consultation avec le responsable de l'évaluation de la CE (et par extension avec le GPI) pendant la phase de démarrage. Pour chaque indicateur, l'équipe d'évaluation identifiera la source d'informations spécifique à prendre en compte.
- Les informations recueillies et analysées pour chaque indicateur devront être présentées dans une annexe du rapport documentaire et du rapport final.

C. Outils de collecte de données.

- Plusieurs outils seront utilisés pour collecter, structurer, traiter et / ou analyser des données tout au long du processus d'évaluation:
 - **Inventaire de tous les programmes d'AB** couverts par l'évaluation, y compris les typologies (ABG, ABS, autres), les bailleurs de fonds, les décaissements prévus et réels. L'inventaire doit également inclure les informations de base sur les cadres de dialogue spécifiques et les matrices de performance, les conditions de décaissement spécifiques (par exemple, tranches fixes / variables) et les mesures de développement des capacités qui accompagnent les programmes d'AB.
 - **Inventaire d'un échantillon de projets/programmes standards** poursuivant les mêmes objectifs sectoriels de l'appui budgétaire.
 - **Revue de littérature.** L'équipe examinera tous les documents clés pertinents sur: les documents de politique et de stratégie de l'UE à l'égard du voisinage sud et du Maroc en particulier (politique européenne de voisinage, etc.); Documents de politique et de stratégie pour les pays de l'UE et pour le Maroc (accord d'association, etc.); Documents officiels du gouvernement Marocain relatifs à l'appui budgétaire; Documents relatifs aux interventions d'appui de l'UE (AB et échantillon non-AB); Évaluations précédentes, études, etc.
 - **Entretiens.** À la fois structurés et non structurés. Une série d'entretiens sera menée par téléphone, par courrier électronique, en face à face et par vidéoconférence avec les parties prenantes concernées:
 - au siège de la Commission: les cadres supérieurs, le personnel concerné chargé du portefeuille Maroc et de l'appui budgétaire à la DG NEAR et à la DG DEVCO; personnel d'autres DG, etc.
 - au SEAE,
 - dans les États membres de l'UE (dans les capitales et au Maroc), et
 - au Maroc : parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales (y compris les bénéficiaires directs), Délégation de l'UE, ambassades des États membres de l'UE, autres donateurs, etc.

La sélection des informateurs et des interlocuteurs clés sera basée sur la valeur ajoutée spécifique qu'ils peuvent apporter pour aider à répondre aux diverses QE. Les entretiens seront

menés pendant les phases de lancement, documentaire et sur le terrain. Des groupes de discussion peuvent également être envisagés, en utilisant des méthodes participatives.

L'autorité contractante s'attend à ce que l'équipe d'évaluation dispose de suffisamment de temps pour consulter les documents et tenir des discussions tout au long du processus d'évaluation, en particulier pendant les phases de lancement et documentaire.

- **Analyse quantitative**, principalement en relation avec l'évaluation statistique et macro-économique d'impact.

5.5. HYPOTHESES ET LIMITATIONS ENVISAGEES

Il est attendu que les services au sein de la Commission, du SEAE et des États membres de l'UE, ainsi que les autorités marocaines, acceptent l'évaluation en tant que partie intégrante d'une fonction d'apprentissage et de redevabilité et s'engagent à fournir les informations nécessaires. Ils donneront ensuite suite aux recommandations et aux actions de suivi.

Les hypothèses suivantes sont aussi pertinentes pour cette évaluation:

- ✓ L'accès à la documentation demandée et aux informations sur les interventions est garanti par la Commission, les États membres de l'UE et les autorités nationales. La collaboration du Gouvernement du Maroc et spécialement du Ministère de l'économie et des finances sera cruciale. Bien que l'initiative de la présente évaluation vienne de l'UE, ses résultats intéressent tout autant l'UE que les autorités marocaines, l'objectif étant de pouvoir améliorer l'efficacité des opérations d'appui budgétaire apportée au Maroc.
- L'évaluation de l'appui budgétaire, doit reposer, autant que faire se peut sur les données disponibles y compris les résultats d'évaluations existantes. En plus d'évaluations à mi-parcours et finales, et des rapports de monitoring interne et externe de l'UE, le Prestataire des services devra consulter tous les documents pertinents émanant des autorités marocaines et d'autres institutions permettant d'obtenir des données sur les niveaux de référence et de performance. Le Prestataire des services consultera (liste non exhaustive) :
 - Estimation des dépenses nationales publiées par le Ministère de l'économie et des finances ;
 - Données macroéconomiques et commerciales publiées par la « Bank Al-Maghrib », la banque centrale du Royaume du Maroc ;
 - Les enquêtes de revenus et de dépenses des ménages, les derniers recensements de la population et les estimations intermédiaires éventuellement publiées et toutes autres études de l'Institut national de statistique et d'économie appliquée et du Haut-Commissariat au Plan ;
 - Toutes informations concernant la gestion des finances publiques, y compris le rapport sur la performance de la gestion des finances publiques (PEFA) et les rapports de la Cour de Comptes et des Cours régionales ;
 - Rapports annuels des différents départements ministériels donnant des informations sur le suivi de la performance et l'évaluation des politiques sectorielles. Des informations exhaustives devront être recherchées pour les secteurs Éducation, Alphabétisation, Santé, Sécurité Sociale, Financier et Gouvernance du secteur public, qui pourront comprendre des rapports d'institutions indépendantes.
- ✓ Les données de suivi sont disponibles et fournissent des informations suffisantes et adéquates. L'UE et les autorités marocaines doivent fournir toute la documentation demandée dans un délai qui permette au processus d'évaluation de respecter le calendrier. Afin de favoriser cette mise à disposition, il est demandé expressément au Prestataire des services de prévoir, dans son équipe, une personne chargée de cette collecte et rassemblement de cette information dans un lieu qui assure la confidentialité.

- ✓ Les données doivent être ventilées par sexe chaque fois que cela est pertinent.
- ✓ Le personnel de la délégation de l'UE et les contreparties nationales sont régulièrement informés des objectifs et des méthodes de cette évaluation, afin de garantir leur pleine coopération.

Si une ou plusieurs des hypothèses ci-dessus se révèlent fausses, l'équipe d'évaluation en informe immédiatement l'autorité contractante.

Les limitations ne peuvent pas être énumérées de manière exhaustive. Les évaluateurs enregistrent et signalent également toute limitation à l'évaluation, notamment en raison d'une collaboration insuffisante des principales parties prenantes.

6. RESPONSABILITE DE LA GESTION DE L'ÉVALUATION

6.1. AU NIVEAU DE LA COMMISSION

L'unité A4 de la DG NEAR est responsable de la gestion et de la supervision de l'évaluation. L'avancement de l'évaluation sera suivi étroitement par un Groupe de pilotage interservices (GPI) composé de représentants de tous les services concernés de la Commission et du SEAE, ainsi que de la Délégation de l'Union Européenne au Maroc et du Gouvernement marocain.

Les principales fonctions du groupe de pilotage interservices seront de:

Piloter l'exercice d'évaluation dans toutes les phases clés pour se conformer aux normes de qualité : préparation et / ou octroi de commentaires aux termes de référence, sélection de l'équipe d'évaluation; consultation lors des phases de démarrage, documentaire, de terrain et de synthèse.

Fournir des contributions et des informations à l'équipe d'évaluation. Mobiliser les connaissances institutionnelles, thématiques et méthodologiques disponibles dans les différentes directions générales de la Commission concernées par l'évaluation, du SEAE, de la Délégation de l'UE au Maroc et du Gouvernement marocain.

Assurer le contrôle de qualité des différentes versions des rapports. Le responsable CE de l'évaluation, en tant que responsable du groupe de pilotage, consolide les commentaires à envoyer à l'équipe d'évaluation et approuve les rapports.

Assurer un plan d'action de suivi effectif après l'évaluation.

Le groupe de pilotage communique avec les évaluateurs via le gestionnaire de l'évaluation.

Afin de stimuler la compréhension et favoriser les discussions au sein du groupe de pilotage, l'équipe d'évaluation participera aux réunions du groupe de pilotage comme suit: i) les membres seniors du team d'évaluation seront présents à la réunion de démarrage à Bruxelles ; ii) le chef d'équipe et un autre expert senior, de préférence l'expert couvrant le domaine de gestion des finance publiques, si différent du chef d'équipe, seront présents à Rabat pour la réunion de lancement de l'évaluation avec les parties prenantes marocaines et la Délégation de l'Union Européenne au Maroc. Le chef de l'équipe d'évaluation, le gestionnaire du projet et/ou un autre expert, seront présents à Bruxelles ou par vidéoconférence à toutes les autres réunions avec le groupe de pilotage interservices.

6.2. AU NIVEAU DU PRESTATAIRE DES SERVICES

Le prestataire des services supervisera la qualité du processus, de la conception du cadre d'évaluation, de l'équipe et des produits livrables. Spécifiquement, le prestataire des services :

Avant que le travail ne commence réellement, le prestataire des services fournit des directrices à l'équipe d'évaluation pour s'assurer que celle-ci comprend bien les tâches, le processus d'évaluation, le contenu et les implications des différentes étapes. En fonction des besoins spécifiques, les directives devraient se concentrer sur:

- La portée du travail
- La méthodologie d'évaluation de l'appui budgétaire de l'OCDE-CAD
- La collecte et analyse des données

- La présentation des résultats
- Comment définir et informer les indicateurs
- Comment répondre aux critères de jugement
- Comment répondre aux questions d'évaluation

Soutient le chef d'équipe dans son rôle, principalement du point de vue de la gestion de l'équipe. À cet égard, le prestataire des services s'assure que, pour chaque phase d'évaluation, les tâches et les produits livrables de chaque membre de l'équipe soient clairs

Fournit un soutien continu et un contrôle de la qualité des produits de l'équipe d'évaluation (de la conception de l'évaluation aux produits livrables). Le contrôle de la qualité garantit que les projets de rapport soient conformes aux exigences énoncées ci-dessus et aux normes de qualité adéquates avant de les envoyer au GPI pour commentaires. Le contrôle de la qualité garantit que les conclusions rapportées sont dûment justifiées. Pour le projet de rapport final, le contrôle de la qualité garantit la cohérence des constats, des conclusions et des recommandations.

7. PROCESSUS D'ÉVALUATION ET LIVRABLES

7.1. APPROCHE GENERALE

Le guide méthodologique à utiliser est l'Approche méthodologique pour les évaluations de l'appui budgétaire disponible sur la page web de l'OCDE-CAD¹³.

Cette approche se divise en trois étapes principales :

La *première étape* vise à évaluer les inputs fournis par l'appui budgétaire et leurs effets sur : (i) les processus budgétaires et les politiques du pays partenaire (outputs directs) ; (ii) les changements induits dans le cadrage financier et institutionnel relatif aux dépenses publiques, aux politiques publiques, à la gestion de ces politiques et à la fourniture de services publics (outputs induits).

La *deuxième étape* vise à évaluer les résultats (*outcomes*) (réponses des bénéficiaires) et les impacts (en termes de croissance soutenable et de réduction de la pauvreté, etc.) produits par la politique gouvernementale en relation avec les objectifs de l'appui budgétaire.

Enfin, et sur la base des résultats de l'étape 1 et 2, la *troisième étape* vise à faire la synthèse des étapes précédentes et à conclure sur la façon dont l'appui budgétaire a contribué (effets attendus ou non) aux changements observés dans le pays partenaire. La mise en correspondance de l'étape 1 et de l'étape 2 permettra d'identifier, le cas échéant les relations causales entre l'appui budgétaire et les résultats des politiques gouvernementales, et marquera ainsi la fin de l'analyse de contribution.

7.2. PHASES DE L'ÉVALUATION

L'approche de base pour la mission d'évaluation se compose de quatre phases principales, qui comprennent plusieurs étapes.

7.3. LA PHASE DE DEMARRAGE

Le but principal de cette phase est de clarifier le champ de l'évaluation et finaliser le cadre de l'évaluation (1. Reconstruction des diagrammes de la logique d'intervention globale et sectorielles, 2. finalisation des questions de l'évaluation).

La phase de démarrage débutera par une réunion de démarrage visant à définir de façon claire et détaillée les objectifs et les étapes de l'évaluation. La réunion se tiendra à Bruxelles avec le GPI et le prestataire des services.

La phase de démarrage est découpée en deux étapes, la préparation et la structuration de l'évaluation.

Préparation

¹³ https://www.oecd.org/dac/evaluation/Approche%20methodologique_aide%20budgetaireFINAL.pdf

La préparation a pour but de permettre à l'équipe d'évaluation d'avoir une vision générale des aides budgétaires à évaluer, d'impliquer les différentes parties prenantes dans le pays (gouvernement bénéficiaire, hautes institutions, banque centrale, acteurs non-étatiques...) et de clarifier les rôles de chacun. La participation du pays partenaire est cruciale. Les premiers contacts avec l'équipe d'évaluation ou, au moins avec le chef d'équipe, seront faits à cette étape.

Le calcul du budget prend en compte 4 jours de collecte de données dans le pays (voyages non compris) pour le chef d'équipe et un autre expert senior (de préférence celui que couvrira l'analyse de la gestion des finances publiques, si différent du chef d'équipe).

L'étape comprend également un examen de la disponibilité et de la qualité des données existantes pour permettre de mener à bien la totalité de l'évaluation.

L'évaluation commence par une analyse documentaire initiale à partir des documents disponibles (les documents de base sur les opérations d'appui budgétaire seront mis à disposition du Prestataire des services après notification formelle du contrat) et par une *première réunion* avec le Groupe de pilotage interservice (GPI) à Bruxelles.

Structuration

Cette étape a pour objectif de structurer l'évaluation et consiste à :

rechercher auprès des institutions concernées et acquérir la majeure partie de la documentation disponible (en plus de celle fournie au lancement de l'évaluation) et bâtir une base de données documentaire dont le niveau d'accessibilité sera précisé par la suite;

identifier les principales caractéristiques à mentionner dans le cadre global de l'évaluation (et les cadres sectoriels intégrés) et la présentation qui en résultera ;

discuter et s'accorder sur le cadrage préliminaire de l'évaluation et sur les questions d'évaluation clés (QE) et les critères de jugement (CJ).

À la fin de cette phase, l'équipe d'évaluation préparera une présentation comprenant la logique d'intervention globale et les logiques d'intervention par secteur et une proposition de QEs accompagnées des CJ à soumettre au GPI lors d'une *réunion de démarrage* pour discussion et accord. Les principaux objectifs de la réunion de démarrage sont :

passer en revue avec le GPI les enjeux principaux de l'évaluation et les principales préoccupations à traiter ;

discuter la logique d'intervention globale et les logiques d'intervention par secteur préliminaires, afin d'identifier les principaux éléments à prendre en compte pour bâtir le cadre complet de l'évaluation ainsi que la proposition de QEs et de CJs liés ;

identifier les sources d'information nécessaires pour l'évaluation ;

rassembler toute la documentation et les données immédiatement disponibles et s'accorder sur les modalités de préparation et de compilation des données dans les secteurs où il y a des lacunes;

si nécessaire, apporter des changements et finaliser le calendrier d'exécution de l'évaluation.

Cette phase terminera avec la présentation d'un Rapport de démarrage. Ce rapport finalise la présentation faite lors de la réunion de démarrage, et comprendra les produits et les conclusions résultant de la réunion. Le rapport se composera d'un certain nombre de graphiques (logiques d'intervention préliminaires, relation entre le contenu des logiques d'intervention et les QEs), et tableaux (références documentaires de base, liste des CJ liés aux QEs, relation entre les QEs et les critères d'évaluation), explicités sous forme d'une présentation écrite. À partir de là, un accord devra être obtenu.

Pour passer au stade de Rapport de démarrage final, le rapport provisoire devra être approuvé formellement par le GPI. L'accord et l'autorisation officielle de poursuivre l'évaluation seront envoyés par l'autorité contractante.

S'il y a lieu, le rapport suggèrera des modifications de la composition de l'équipe d'évaluation et/ou du plan de travail et du calendrier.

7.4. LA PHASE DOCUMENTAIRE

Au cours de cette phase, un travail documentaire approfondi est effectué afin de collecter et d'analyser des données et de proposer des réponses préliminaires aux questions d'évaluation et des hypothèses pouvant guider le travail de terrain ultérieur. Les lacunes en matière d'information permettant de répondre correctement aux questions de l'évaluation seront également identifiées. Une brève présentation de la collecte de données et des analyses effectuées au cours de cette phase, ainsi que des défis et des contraintes auxquels il pourrait être confronté, seront également abordés. Des modifications aux questions d'évaluation (y compris les critères de jugement et les indicateurs) peuvent également être proposées, si cela est jugé nécessaire, au cours de cette phase (et pas plus tard). L'étendue de ces modifications potentielles doit être de nature raisonnable.

Cette phase doit comporter des discussions avec:

Le personnel de l'UE basé à Bruxelles est impliqué dans la programmation, la mise en œuvre et le suivi de l'action extérieure de l'UE.

États membres de l'UE: les capitales et / ou ambassades des États membres à Bruxelles;

Bénéficiaires: un échantillon représentatif de partenaires de mise en œuvre et d'autres parties prenantes clés.

La méthodologie pour la phase de terrain (y compris méthodes appropriées pour poursuivre la collecte de données (à la fois dans la capitale et aux niveaux décentralisés)), le résultat attendu et son organisation, seront également détaillés dans cette phase. Enfin, le travail restant pour la phase de synthèse sera également mentionné. Si nécessaire, une mise à jour du plan de travail sera présentée.

Il faut prévoir suffisamment de temps entre la fin de la phase documentaire et le début de la phase sur le terrain pour le processus de contrôle de qualité du GPI et d'approbation.

Le calcul du budget prend en compte 5 jours de collecte de données dans le pays (voyages non compris) pour toute l'équipe.

Le livrable de cette phase est un rapport documentaire.

La mission de terrain démarrera à la suite de l'approbation formelle du gestionnaire d'évaluation.

7.5. PHASE DE TERRAIN

La phase de terrain vise à valider ou rejeter les réponses préliminaires aux questions d'évaluation et à apporter des nouvelles données, informations et évidence.

Cette phase inclut des discussions et entretiens avec :

Parties prenantes bénéficiaires: gouvernement et principales institutions bénéficiaires ; les OSC du pays ayant l'expérience et la connaissance de l'action extérieure de l'UE;

Le personnel de l'UE impliqué dans la programmation, la mise en œuvre et le suivi de l'action extérieure de l'UE au niveau des délégations / bureaux de l'UE;

États membres de l'UE: ambassades respectives des États membres;

Autres bailleurs de fonds - ONG internationales, bilatérales et multilatérales dans le pays.

Le travail sur le terrain est réalisé selon la démarche prévue dans le rapport documentaire. Le plan de travail et le calendrier de la mission seront convenus à l'avance.

Déterminer s'il est nécessaire de poursuivre des recherches et des entretiens additionnels pour préparer le rapport de synthèse, et en particulier l'évaluation globale, le chapitre des conclusions et des recommandations, fait également partie de cette phase.

Avant la fin de la visite de terrain, l'équipe d'évaluation prépare un compte rendu de la mission sur le terrain pour la délégation de l'UE et les ambassades des États membres de l'UE concernés, afin de valider les données et les informations recueillies. Avant le début de la phase de synthèse, l'équipe d'évaluation présente les résultats de la phase documentaire et de la phase de terrain sous forme de compte rendu détaillé au GPI à Bruxelles.

Le calcul du budget prend en compte 8 jours de collecte de données dans le pays (voyages non compris) pour toute l'équipe.

Le livrable de cette phase est une présentation PowerPoint.

7.6. PHASE DE SYNTHÈSE ET DISSEMINATION

Cette phase implique l'analyse des données collectées lors des phases documentaire et de terrain afin de finaliser les réponses aux questions d'évaluation et de préparer le rapport de synthèse comprenant l'évaluation globale, les enseignements tirés, les conclusions et les recommandations de l'évaluation.

Les recommandations doivent être claires, bien structurées, opérationnelles et réalistes dans le sens d'une contribution claire, réalisable et pertinente à la prise de décision, et indiquer clairement les mesures à prendre. La présentation de bonnes pratiques et de réussites doit être mise en évidence. Les recommandations d'action seront adressées à la Commission, au SEAE et aux États membres de l'UE. Le cas échéant, l'évaluateur devra préciser le rôle de tout autre acteur, y compris des institutions bénéficiaires et / ou des organisations de la société civile, dans la mise en œuvre des recommandations.

Le rapport de synthèse indiquera clairement où des changements dans la direction souhaitée ont déjà eu lieu.

Le Rapport final provisoire sera distribué, sous format informatique, aux parties prenantes clef de l'appui budgétaire. Il sera aussi présenté au GPI lors d'une réunion d'une demi-journée à Bruxelles. Les parties prenantes clés de l'appui budgétaire disposeront de quatre semaines après la remise du rapport provisoire pour présenter leurs observations sur le projet de rapport, afin de signaler toutes omissions ou erreurs, et pour donner leurs commentaires sur les conclusions et les recommandations opérationnelles.

Le résumé exécutif doit mettre en évidence l'objet de l'évaluation, les méthodes utilisées, les principaux résultats de l'évaluation et les recommandations. Il doit être considéré comme un document «autonome».

Le rapport final doit être édité par des professionnels.

Le rapport final approuvé sera présenté lors d'un séminaire de diffusion à Rabat. Le séminaire a pour objectif de présenter le travail d'évaluation aux principales parties prenantes concernées, telles que les autorités nationales, le personnel de la Délégation de l'UE et les États membres de l'UE, des représentants d'organisations de la société civile, des agences des Nations unies, d'autres bailleurs de fonds, etc. Le prestataire des services préparera une présentation et rédigera le compte-rendu du séminaire qui seront considérés comme les produits de l'évaluation au même titre que les rapports et d'autres documents comme la base de données. La présentation et le compte-rendu seront envoyés au CGI sous format informatique. Une fois approuvés, ils seront annexés au rapport final (électronique).

Le chef d'équipe présentera le rapport. La présence d'un expert principal est à prévoir également dans l'offre. Les coûts de l'organisation logistique du séminaire (location de salle, restauration, etc.) seront inclus dans l'offre.

La Commission publiera le rapport final, les résumés analytiques et les annexes sur le site web central de la DG NEAR.

Le tableau ci-dessous résume ces phases:

Phases	Activités	Livrables (& réunions) ¹⁴
PHASE DE DÉMARRAGE: STRUCTURATION	Analyse du contexte et cadre institutionnel	Rapport de démarrage ¹⁵ incl.:
	Interviews avec CE siège, SEAE and États membres UE (& visite pays si pertinent)	Logique d'intervention finale
	Reconstruction du rationnel de l'intervention de l'action extérieure de l'UE Justification, incl. objectifs, spécificités et bénéficiaires visés	Questions d'évaluation(QEs), avec critères de jugement & indicateurs
	Analyse de l'inventaire des interventions en matière de dépenses d'action extérieure de l'UE	Analyse des données et méthodes de collecte
	Finalisation des QE	Inventaire des interventions en matière de dépenses de l'action extérieure de l'UE Calendrier

¹⁴ L'équipe d'évaluation doit fournir la liste de toutes les personnes interviewées, des documents examinés, des données collectées et des bases de données construites.

¹⁵ Le rapport de démarrage ne doit pas dépasser 30 pages, mais si nécessaire, ce nombre peut être raisonnablement augmenté après consultation avec le responsable CE de l'évaluation. Du matériel supplémentaire peut être placé dans des annexes, si nécessaire. Le responsable CE de l'évaluation fournira le modèle de rapport.

Phases	Activités	Livrables (& réunions) ¹⁴
	Conception méthodologique pour répondre aux QE, incl. collecte de données et définition de méthodes d'analyse	Stratégie de consultation ¹⁶ Présentation PPT
	Rédaction de rapport (et contrôle de qualité)	Réunion(s) avec GIC à Bruxelles Réunion(s) avec parties prenantes marocaines à Rabat
PHASE DOCUMENTAIRE : COLLECTE DES DONNÉES ET ANALYSE		Rapport documentaire ¹⁷ , incl.:
		Contexte et éléments méthodologiques clés
	Analyse approfondie documentaire (axée sur les QE)	Réponses préliminaires aux questions d'évaluation et hypothèses préliminaires à tester sur le terrain
	Entretiens	Méthodologie pour la visite sur le terrain
	Triangulation des données et analyse préliminaire des résultats (axée sur les QE)	Travail restant pour la phase de synthèse
	Identification des lacunes d'information et des hypothèses à tester lors de la phase de terrain	Mettre à jour le plan de travail, si nécessaire
	Conception méthodologique (spécifique à la visite de terrain)	Annexe principale: Matrice d'évaluation avec l'information collectée et analysée par indicateur
	Rédaction de rapport (et contrôle de qualité)	Autres annexes : Pour les programmes (i) Emploi/PME (2020), (ii) AGRI II, (iii) Conseil Agricole, (iv) Éducation II, (v) Alphabétisation II, et (vi) CMB II, une brève note devra être élaborée présentant les principaux résultats atteints et influencés. Le modèle sera décidé pendant la phase de structuration.
		Présentation PPT
		Réunion(s) avec GIP à Bruxelles
TERRAIN		
<i>(Les plans, la méthodologie et les budgets pour la phase de terrain sont décrits et convenus, tout au long des phases précédentes)</i>	Réunion initiale au niveau du/des pays	
	Collecte et analyse de données	Briefing et débriefing avec la Délégation de l'UE et les représentants des États membres de l'UE
	Rédaction des résultats de la phase de terrain (inclusion dans la matrice d'évaluation)	Présentation PPT
	Discussion des conclusions de la phase sur le terrain avec le siège de la CE et les représentants des délégations / bureaux de l'UE et des États membres de l'UE et leurs homologues nationaux	Réunion(s) avec GIP à Bruxelles
SYNTHESIS & DISSEMINATION		Rapport de synthèse ¹⁸ , incl.:
	Triangulation des données et analyse finale des résultats (axée sur les QE)	Synthèse des étapes méthodologiques entreprises au cours de l'exercice d'évaluation, y compris, le cas échéant, les limitations
	Évaluation globale (<i>overall assessment</i>), conclusions et recommandations	Analyse du contexte et cadre institutionnel
	Rédaction du rapport de synthèse (et contrôle de la qualité)	Constatations par question d'évaluation
		Évaluation globale, enseignements tirés, conclusions et recommandations
		Annexes principale: Matrice d'évaluation avec l'information collectée et analysée par indicateur
		Autres annexes : Pour les programmes (i) Emploi/PME (2020), (ii) AGRI II, (iii) Conseil Agricole, (iv) Éducation II, (v) Alphabétisation II, et (vi) CMB II, une brève note

¹⁶ Même si une consultation publique ouverte (comme prévu par le projet "Mieux légiférer") ne sera pas organisée pour la présente évaluation, l'équipe d'évaluation devrait présenter sa stratégie de consultation des parties prenantes au cours de l'exercice d'évaluation.

¹⁷ Le rapport documentaire ne doit pas dépasser 40 pages, mais si nécessaire, ce nombre peut être raisonnablement augmenté après consultation avec le responsable CE de l'évaluation. Du matériel supplémentaire peut être placé dans des annexes, si nécessaire. Le responsable CE de l'évaluation fournira le modèle de rapport.

¹⁸ Le rapport documentaire ne doit pas dépasser 50 pages, mais si nécessaire, ce nombre peut être raisonnablement augmenté après consultation avec le responsable CE de l'évaluation. Du matériel supplémentaire peut être placé dans des annexes, si nécessaire. Le responsable CE de l'évaluation fournira le modèle de rapport.

Phases	Activités	Livrables (& réunions) ¹⁴
		devra être élaborée présentant les principaux résultats atteints et influencés. Le modèle sera décidé pendant la phase de structuration.
		Résumé exécutif
		Présentation PPT
		Réunion(s) avec GIP à Bruxelles
		Séminaire de diffusion à Rabat
		Procès-verbaux du séminaire de diffusion

Une fois l'évaluation finalisée, les services de la Commission seront chargés de la diffusion et du suivi.

DISSEMINATION SUIVI (par la CE)	ET	Rédaction du plan d'action Autres, à définir si pertinent	Plan d'action
---	-----------	--	---------------

7.7. LIVRABLES

Les livrables, sous la forme de rapports et de présentations de type Powerpoint, doivent être fournis à l'issue de chaque étape correspondante. Chaque phase est finalisée avec l'approbation d'un livrable spécifique, sous la forme d'un rapport pour les phases de démarrage, documentaire et synthèse, et sous la forme d'un Powerpoint pour la phase de terrain.

Tous les rapports seront écrits en français. Les rapports doivent être écrits en caractères Arial ou Times New Roman 11, interligne simple.

Les rapports de démarrage et documentaire seront uniquement fournis en version électronique. Le rapport final sera également livré en copies papier.

Les résumés exécutifs en français, anglais et arabe seront à la fois intégrés dans le rapport final et présentés comme un document distinct. Les frais de traduction doivent être inclus dans l'offre financière.

L'offre financière sera basée sur :

l'impression et envoi à la Délégation de l'UE à Rabat de 20 copies papier en couleur en français du rapport final (sans annexes) et 10 copies en français des annexes.

l'impression et envoi à Bruxelles de 10 copies papier en couleur en français du rapport final (sans annexes) et 5 copies en français des annexes.

L'impression d'autres outils de communication (*leaflets*, résumés exécutifs).

Les versions électroniques de tous les documents demandés seront livrées en versions éditables et non éditables. Le Prestataire des services doit également remettre, dans un format électronique approprié, toutes les données pertinentes recueillies pendant l'évaluation (base de données, études statistiques, résultats des focus-groups, etc.) Les éléments graphiques (ou toute autre section pour lesquelles des couleurs sont utilisées) doivent être claires et lisibles même quand les rapports sont imprimés en noir et blanc.

Le rapport final présentera les éléments visés par ces termes de référence et doivent être rédigés de manière à ce que les lecteurs, qui ne travaillent pas dans ce domaine, puissent facilement comprendre.

8. L'EQUIPE D'ÉVALUATION

L'équipe d'évaluation devra être en mesure de satisfaire aux normes de qualité les plus élevées.

L'équipe d'évaluation dans son ensemble devra posséder¹⁹:

¹⁹ Un même expert peut disposer de plusieurs compétences thématiques et/ou sectorielles.

- Une connaissance démontrée en matière d'appui budgétaire et de maîtrise de ses techniques d'évaluation (approche OCDE-CAD) ;
- Une connaissance démontrée des méthodes et techniques d'évaluation dans le domaine des relations extérieures et de la coopération au développement, de préférence dans les régions couvertes par la politique européenne de voisinage. Cette expérience doit inclure des évaluations stratégiques complexes²⁰.
- Une expérience démontrée des méthodes analytiques quantitatives et qualitatives permettant d'évaluer la contribution au changement ;
- Une connaissance et expertise de la politique européenne de voisinage et compréhension des différentes modalités de mise en œuvre des instruments financiers IEV et IEVP ;
- Une expérience démontrée en évaluation de capacités institutionnelles sera un avantage ;
- Une connaissance et expérience thématique démontrée en matière de :
 - o Gouvernance du secteur public (réforme de l'administration, gestion des finances publiques, fiscalité).
 - o Macro-économie, économétrie / statistiques
 - o Croissance économique et compétitivité
 - o Éducation (y compris la formation professionnelle et l'alphabétisation)
 - o Santé et protection sociale
 - o Justice
- Une expérience professionnelle pertinente dans les pays du voisinage sud. Une connaissance approfondie du Maroc sera un avantage.
- Tous les membres de l'équipe devront maîtriser la langue française à l'écrit comme à l'oral (niveau C2 du Cadre européen commun de référence pour les langues : apprendre, enseigner, évaluer (CECR)²¹. Au moins un des experts seniors/intermédiaires devra avoir une connaissance démontrée approfondie de la langue arabe (niveau B2 du CECR). Une bonne maîtrise de l'anglais (niveau C1 du CECR) d'au moins un des membres de l'équipe sera un avantage.
- Une excellente compétence rédactionnelle.

L'équipe doit inclure:

- De cinq à six experts sectoriels seniors²²/intermédiaires²³. Parmi ceux-ci, au moins quatre doivent être des experts seniors.
 - o Le Chef d'équipe devra être de catégorie senior. Il devra posséder une excellente compétence rédactionnelle et de communication (écrite et orale). Il devra en outre avoir au moins trois références (finalisées avec succès) dans une position similaire.
 - o Le spécialiste de l'évaluation de l'appui budgétaire devra être de catégorie senior. De préférence, il devra être présenté comme chef d'équipe. Il devra au minimum avoir :

²⁰ Les évaluations stratégiques (complexes) sont celles qui analysent les stratégies de la conception à la mise en œuvre, évaluant les résultats des projets et programmes et des dialogues politiques. Ces évaluations sont complexes et couvrent plusieurs activités et instruments avec ou sans dépense sur une période de temps importante. Elles sont menées à plusieurs niveaux: pays, région, multi-pays, secteur et instrument. Elles diffèrent des évaluations de projets et de programmes.

²¹ <https://www.coe.int/fr/web/common-european-framework-reference-languages>

²² En accord avec le Cahier de Charges global du contrat-cadre COM 2015, un expert senior doit avoir un minimum de 10 années d'expérience professionnelle.

²³ En accord avec le Cahier de Charges global du contrat-cadre COM 2015, un expert medium doit avoir un minimum de 5 années d'expérience professionnelle.

- trois références en évaluation complexe²⁴ (finalisées avec succès) menées pour le compte de la Commission Européenne ou d'autres bailleurs;
- deux références (finalisées avec succès) en appui budgétaire (mise en œuvre et/ou évaluation). L'expérience en évaluation d'appui budgétaire (seulement celle utilisant la méthodologie OCDE-CAD sera considérée) sera comptabilisée parmi les références en évaluation complexes mentionnées dans le point précédent.
- L'expérience en évaluation complexe (finalisée(s) avec succès) de la part de plus d'un des experts seniors/intermédiaires sera considéré comme un atout.
- Au moins un des experts seniors/intermédiaires doit avoir une connaissance démontrée du contexte du pays.
- Un expert intermédiaire en communication. Dix jours ouvrables pour qu'un expert en communication soit employé dans la phase de rapport final (par exemple, pour produire des infographies ou d'autres outils visuels facilitant la lecture et facilitant la transmission de messages clés), doivent être inclus dans l'offre financière. Aucun CV n'est demandé dans le processus d'appel d'offres.
- Un expert junior²⁵ ;
- Un gestionnaire de projet²⁶.

Le prestataire des services demeure pleinement responsable de la qualité des rapports. Tout rapport non conforme aux exigences de qualité pourra être rejeté.

Les membres de l'équipe devront être indépendants des politiques/programmes évalués. Si un conflit d'intérêt devait être identifié pendant le déroulement de l'évaluation, le gestionnaire de l'évaluation devra immédiatement en être informé afin qu'il puisse prendre les mesures correctives nécessaires. Le Prestataire des services sera soumis à une clause de confidentialité stricte concernant tout autre document auquel il aura eu accès ou qu'il aurait produit en relation avec l'évaluation. Une attestation de confidentialité devra être signée par chacun des membres de l'équipe d'évaluation avant le démarrage de celle-ci.

Lors du processus d'évaluation des offres, l'autorité contractante se réserve le droit d'interviewer par téléphone un ou plusieurs membres de l'équipe d'évaluation proposée.

Le prestataire des services devra fournir aux experts l'appui logistique nécessaire, et notamment l'organisation des voyages et des logements pour chaque mission, apporter un appui administratif, ainsi que fournir à l'équipe les moyens de communication et les logiciels appropriés. Les experts seront équipés d'ordinateurs, téléphones portables, etc. Ces équipements n'engendreront pas de coûts additionnels dans l'offre.

9. CALENDRIER

L'évaluation débutera en février 2020, pour une durée de 12 mois environ. Le prestataire des services est tenu de compléter le calendrier repris en annexe 2, qui fera partie de l'offre technique.

L'autorité contractante souligne que le prestataire des services doit s'assurer que l'équipe d'évaluation soit disponible pour répondre aux exigences de ce calendrier.

10. OFFRE

10.1. **OFFRE TECHNIQUE**

L'offre doit être rédigée en français.

La longueur totale de l'offre technique (sans annexes) ne doit pas dépasser 15 pages; un CV ne doit pas dépasser 5 pages. L'offre doit être rédigée en Times New Roman 11 ou Arial 11.

²⁴ Se référer à la note de bas de page n° 20

²⁵ En accord avec le Cahier de Charges global du contrat-cadre COM 2015, un expert junior doit avoir un minimum de 3 années d'expérience professionnelle.

²⁶ En accord avec le Cahier de Charges global du contrat-cadre COM 2015, un gestionnaire de projet doit avoir un minimum de 3 années d'expérience professionnelle dans des postes similaires.

La méthodologie soumise ne doit pas contenir des termes tels que "si le temps / le budget le permet", "si les données sont disponibles".

Au cours du processus d'évaluation, s'il apparaît qu'une activité envisagée dans la méthodologie s'avère impossible à réaliser ou inappropriée, le changement de méthodologie ainsi que de budget devront être approuvés par l'unité NEAR A4.

L'offre doit démontrer :

La compréhension des termes de référence par l'équipe (l'objectif et le champ de l'évaluation). Cette partie devra en outre :

Expliquer comment la QE 3.2 (sur la gestion des finances publiques et de l'administration publique) sera traitée en fournissant des exemples de critères de jugement, d'indicateurs, d'outils et de méthodes de collecte de données, que vous jugerez pertinents / essentiels et que vous avez l'intention d'utiliser. Les expériences précédentes du prestataire des services et les informations disponibles sur les sites web des services de la CE suffisent comme sources.

La pertinence de la composition de l'équipe, de ses compétences et de la répartition des tâches par rapport au travail à entreprendre. L'organisation et la composition de l'équipe seront justifiées et la complémentarité entre ses membres clairement décrite. Une ventilation des jours/expert sera fournie par étape d'évaluation. L'offre indiquera clairement la catégorie de chaque membre de l'équipe et son rôle, ainsi que le lien entre leurs qualifications et leurs tâches.;

La manière dont le prestataire des services propose de mener l'évaluation: conception du cadre d'évaluation et défis, outils de collecte de données et méthodes d'analyse, organisation des tâches ;

L'offre doit présenter le détail sur le nombre de jours de travail par membre de l'équipe (y compris le responsable du programme) et par phase de l'évaluation.

Les mécanismes de contrôle de la qualité qui seront appliqués au processus et au contenu des livrables, ainsi que le responsable qui les entreprendra conformément aux dispositions des termes de référence. Le mécanisme de contrôle de qualité devra donner l'assurance à l'autorité contractante que tous les produits seront de qualité professionnelle, y compris au stade de la rédaction, et qu'un délai suffisant est prévu pour permettre une évaluation significative de la qualité.

Tous les points repris et requis ci-dessus doivent faire partie de l'offre technique. Dans le cas contraire, l'offre sera considérée comme étant non éligible.

10.2. OFFRE FINANCIERE

L'offre financière sera numérotée pour permettre la vérification de la conformité des frais aux termes du contrat-cadre. Les indemnités journalières seront basées sur les indemnités journalières de l'UE en vigueur au moment du lancement de la demande de services. Le taux quotidien de l'UE est le maximum autorisé.

Les offres doivent être soumises dans les délais impartis exclusivement à cette boîte électronique fonctionnelle: NEAR-A4-CRIS-FWC-OFFERS@ec.europa.eu

11. CRITERES DE SELECTION DES OFFRES TECHNIQUES

	Maximum
ORGANISATION ET METHODOLOGIE	
Compréhension des termes de référence	12
Organisation des tâches et calendrier	8
Approche d'évaluation, méthode de travail, analyse	12
Mécanisme de contrôle qualité	8
Sous total	40
EXPERTS	
Chef d'équipe	20
Autres experts sectoriels seniors/intermédiaires	30
Expert junior	05
Gestionnaire de projet	05
Sous total	60
TOTAL	100

12. ANNEXES

L'autorité contractante se réserve le droit de modifier les annexes pendant la mise en œuvre du contrat cadre.

ANNEXES

ANNEXE 1 : DOCUMENTATION INDICATIVE POUR L'ÉVALUATION

- Communications et règlements de la Commission européenne et du Conseil ;
- Documents et stratégie pays et PIN pour les périodes couvertes par l'évaluation ;
- Comptes rendus des réunions de revue de stratégie à mi-parcours ;
- Documents de projets / conventions de financement (CF) y compris modalités d'exécution / dispositions techniques et administratives (DTA), Avenants aux documents de projets / CF (si existants) et Décaissements annuels effectués et dossiers liés (y compris missions de suivi annuelles) ;
- Rapports d'évaluation de projets et programmes ;
- Rapports de suivi de projets (ROM) pour les enveloppes complémentaires, ainsi que pour les programmes non-AB pertinents ;
- Rapports d'évaluations pays et thématiques en lien avec les domaines couverts par l'évaluation.

ANNEXE 2 : CALENDRIER

<i>Phases et étapes d'évaluation</i>	<i>Notes et rapports</i>	<i>Dates Semaine (numéro)</i>	<i>Réunions/communications</i>
Phase de démarrage			
			Réunion de démarrage à Bruxelles
Étape de structuration			
	Rapport provisoire de démarrage		Réunion du groupe de pilotage à Bruxelles. Présentation du 1 ^{er} projet de rapport de démarrage.
	Rapport final de démarrage		
Phase documentaire			
	Recherche documentaire		
	Rapport documentaire provisoire		Réunion du groupe de pilotage à Bruxelles.
	Rapport documentaire final		
Phase de terrain			
	Travail de terrain		Réunion du groupe de pilotage à Bruxelles. Présentation des données
Phase de synthèse			
	Rapport provisoire final		Réunion du groupe de pilotage à Bruxelles
	Soumission Rapport final		
	Séminaire dans le pays		

Phase de dissémination			
Commission Européenne	Préparation et publication d'un plan de suivi		

ANNEXE 3 : MODELE DU RAPPORT FINAL

La structure du rapport final est la suivante :

- Résumé (voir 1 ci-dessous) ;
- Introduction
- Analyse du cadre politique, institutionnel et technique / de la coopération de l'UE au Maroc
- Synthèse des étapes méthodologiques entreprises pendant l'exercice d'évaluation, y compris les limites, le cas échéant.
- Résultats par question d'évaluation
- Évaluation globale
- Conclusions (voir 2 ci-dessous); et
- Recommandations (voir 3 ci-dessous).

Longueur: le rapport final ne doit pas dépasser 50 pages. Chaque annexe doit être référencée dans le texte principal. Des informations supplémentaires sur le contexte, les activités et les aspects complets de la méthodologie, y compris l'analyse, doivent être placées dans les annexes.

Un modèle du rapport final sera communiqué au prestataire du service en temps opportun.

1. Résumé

Le résumé exécutif doit comporter au maximum 5 pages (3.000 mots). Le modèle et la structure sont les suivants :

- 1 paragraphe expliquant les défis et les objectifs de l'évaluation;
- 1 paragraphe expliquant le contexte dans lequel l'évaluation a lieu;
- 1 paragraphe expliquant la méthodologie suivie et indiquant les principaux outils utilisés (énumération des données des projets visités, nombre d'interviews réalisées, nombre de questionnaires envoyés, nombre de focus groups conduits, etc.);
- la(les) conclusion(s) générale(s) liées aux aspects sectoriels et aux questions transversales d'une part et les conclusions globales (par exemple sur la réduction de la pauvreté) d'autre part,
- les conclusions doivent être énumérées et classées par ordre d'importance; (f) les recommandations doivent être énumérées selon leur importance et leur priorité. Les recommandations doivent être liées aux conclusions principales.

Le chapitre sur les conclusions et recommandation doit être rédigé en tenant compte des instructions ci-dessous:

1. Conclusions :

- les conclusions doivent être regroupées par "clusters" (groupes) homogènes. Il n'est pas exigé de présenter les conclusions selon les critères d'évaluation;
- les conclusions générales liées aux aspects sectoriels et aux questions transversales ainsi que la/les conclusion(s) globale(s);
- les conclusions porteront sur l'efficacité, l'efficience, la valeur ajoutée, la complémentarité et les synergies avec les autres instruments financiers.
- le chapitre sur les «Conclusions» doit également permettre d'identifier les leçons à tirer, qu'elles soient positives ou négatives.

2. Recommandations

- Les recommandations doivent être basées sur les conclusions;
- Les recommandations doivent être présentées par "groupes" homogènes (clusters) et présentées par ordre d'importance et de priorité au sein de ces "groupes";
- Les recommandations doivent être réalistes et opérationnelles;
- Les possibles conditions de mise en œuvre (Qui? Quand? Comment?) doivent être précisées et des étapes/points d'action clés doivent être détaillés lorsque cela est possible ;

Annexes (liste non exhaustive)

- Contexte national;
- Approche méthodologique;
- Matrice d'informations;
- Monographie, études de cas;
- Liste des documents consultés;
- Liste d'institutions et de personnes rencontrées;
- Personnes interviewées,
- Résultats des groupes de discussion (focus groups), panels d'experts, etc.
- Présentation (type Powerpoint®) donnée lors du séminaire de discussion dans le pays ainsi que le Compte-rendu du séminaire ;
- Toutes les données récoltées dans le but de cette évaluation

Le rapport final doit :

- être cohérent, concis et clair;
- être équilibré entre argumentation, tableaux et graphiques;
- être exempt d'erreurs linguistiques;
- inclure un index indiquant les numéros des pages de tous les chapitres énumérés, une liste des annexes (dont la numérotation de page continuera celle du rapport) et une liste complète, en ordre alphabétique, de toute abréviation dans le texte;
- Contenir le rapport exécutif (ou les résumés en plusieurs versions linguistiques comme spécifié).

ANNEXE 4 : GRILLE SYNTHETIQUE D'APPRECIATION DE LA QUALITE DES TRAVAUX D'ÉVALUATION

Concernant ces critères, le rapport d'évaluation est :	Inacceptable	Faible	Bon	Très bon	Excellent
La satisfaction des demandes : Le rapport traite-t-il de façon adéquate les demandes d'information formulées par les commanditaires et correspond-il aux termes de référence ?					
La pertinence du champ : Le rapport fait-il un examen complet de la raison d'être de l'intervention examinée, de ses réalisations, de ses résultats et impacts ainsi que de ses interactions prévues avec d'autres politiques et leurs conséquences ?					
La justification de la méthode : La conception de l'évaluation est-elle adaptée et adéquate pour fournir l'ensemble des constats qui servent à répondre aux principales questions de l'évaluation, compte tenu des limites méthodologiques?					
La fiabilité des données : Les données primaires et secondaires sélectionnées sont-elles adaptées ? Sont-elles suffisamment fiables pour l'usage qui en est attendu ?					

La solidité de l'analyse: Les informations quantitatives et qualitatives sont-elles analysées de façon adéquate et systématique suivant l'état de l'art, de sorte qu'elles permettent de répondre aux questions de l'évaluation de façon valide ?					
La crédibilité des constats: Les constats découlent-ils de façon logique et justifiée d'une analyse des données et d'interprétations basées sur des hypothèses et sur une logique présentée avec soin ?					
La validité des conclusions: Le rapport fournit-il des conclusions claires ? Sont-elles basées sur des constats crédibles ?					
L'utilité des recommandations: Les recommandations sont-elles équitables, non biaisées en faveur de points de vue personnels ou des parties prenantes, et assez détaillées pour être concrètement applicables ?					
La clarté du rapport: Le rapport décrit-il clairement l'intervention évaluée, y compris son contexte et sa finalité ainsi que le processus et les constats de l'évaluation de façon telle que les informations fournies soient aisément compréhensibles ?					
Compte tenu des contraintes contextuelles qui ont pesé sur cette évaluation, la qualité globale du rapport d'évaluation est considérée comme:					

ANNEXE 5: APPROCHE METHODOLOGIQUE OCDE-CAD POUR LES ÉVALUATIONS DE L'AIDE BUDGETAIRE

Le document est accessible par le lien suivant :

https://www.oecd.org/dac/evaluation/Approche%20methodologique_aide%20budgetaireFINAL.pdf

2. APPROCHE METHODOLOGIQUE GENERALE

2.1 LE CADRE D'ÉVALUATION GÉNÉRALE ET LA LOGIQUE D'INTERVENTION

Conformément à la méthodologie demandée dans les Termes de référence et proposée dans l'offre technique et sur la base des documents de référence de l'OCDE²⁷, le cadre global proposé pour l'évaluation des programmes d'appui budgétaire reconnaît que l'appui budgétaire est une contribution à la mise en œuvre des politiques de développement et de dépense du gouvernement marocain, basée sur une théorie du changement qui est résumée dans une logique d'intervention (LI) en cinq niveaux, comme expliqué ci-dessous :

Niveau 1 : Intrants des appuis budgétaires (notamment transferts de fonds, cadre de dialogue et matrice des performances/conditionnalités, appui au développement des capacités).

Niveau 2 : Produits directs de l'appui budgétaire : les opportunités créées par le déploiement des intrants AB, y compris l'élargissement de l'espace budgétaire du gouvernement bénéficiaire, le suivi conjoint et l'appui politico-institutionnel assurés par le dialogue, la multiplication des capacités, ainsi que d'autres effets d'alignement et d'harmonisation de la gestion des aides.

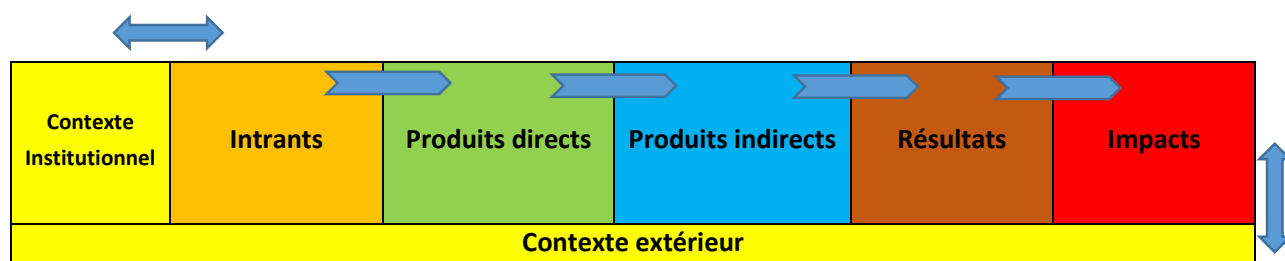
Niveau 3 : Produits indirects : changements réels (positifs et négatifs, attendus et inattendus, dans les domaines ciblés par l'AB) dans la qualité des politiques publiques, la force des institutions du secteur public, la qualité des dépenses publiques (efficacité allocative et opérationnelle), et par conséquent la prestation de services publics.

Niveau 4 : Résultats : changements à court et à moyen terme (quantitatifs et qualitatifs, y compris la durabilité) de la condition et de la conduite des acteurs économiques et sociaux (entrepreneurs, utilisateurs de services, institutions non gouvernementales) dans les domaines ciblés par l'AB, en réponse aux politiques gouvernementales et à d'autres facteurs.

Niveau 5 : Impact : changements réels et / ou potentiels de la société dérivant d'un développement et d'une projection à plus long terme des résultats, y compris la croissance économique durable, la réduction de la pauvreté, l'autonomisation des pauvres et l'amélioration de leurs revenus réels, etc.

Ce cadre (voir figure ci-après) comprend également une dimension englobant toutes les autres, qui fait référence au contexte dans lequel l'AB est fourni. La globalité de cette dimension souligne que le contexte n'est pas seulement significatif pour la conception d'un programme d'appui budgétaire, mais affecte et est également affecté par toute la séquence des effets à travers le cadre d'évaluation. Le diagramme ci-dessous représente une toute première ébauche de la logique d'intervention des AB. Les différentes cases sont à remplir et les liens entre les différents niveaux sont à éclaircir, se basant sur ce qu'on appelle la 'théorie du changement', c'est-à-dire la théorie qui lie les différents niveaux et, à l'intérieur de et parmi ceux-ci, les différentes composantes par des liens de causalité et/ou de conséquence logique.

NB : lorsqu'on parle de résultat on doit penser à outcome en anglais



²⁷ OCDE Approche méthodologique pour les évaluations de l'aide budgétaire – Sept. 2012 et Review of the methodological approach for budget support evaluations - February 2017, by Enzo Caputo, on behalf of EC-DG DEVCO

La présente évaluation reconstruit les logiques d'intervention des AB à évaluer, proposant aussi une logique d'intervention générale (LIG), qui montre comment les différents programmes sont intégrés. Les logiques d'interventions sectorielles (LIS) guident la mise au point de la matrice d'évaluation.

2.2 L'ÉVALUATION EN TROIS ÉTAPES

Il faut considérer que l'AB, comme la grande partie des interventions, opère dans un contexte complexe, où les dynamiques économiques et sociales conjuguées avec les politiques du gouvernement sont les éléments déterminants des processus. De plus, les AB ne donnent pas l'illusion (comme dans le cas de certains projets) d'agir dans un univers séparé dont les changements sont évaluable comme si l'appui extérieur était le facteur déterminant. Les AB agissent par l'intermédiaire des politiques du gouvernement et il n'y a pas de processus linéaires de causalité qu'on puisse tracer entre les AB et les résultats de développement.

Ces considérations ont porté la méthodologie d'évaluation des AB à définir trois étapes :

1. Une première étape dans laquelle on évalue la contribution des AB aux changements qui ont eu lieu dans les politiques et les services du gouvernement sur lesquels l'appui des AB a été focalisé. Cette contribution peut être traçable, du moins par grandes lignes, considérant que les AB ont un rapport et une influence directs vis-à-vis de ces changements politico-institutionnels. On évalue ici la contribution des intrants des AB aux 'produits indirects' c'est-à-dire aux changements politico-institutionnels (passant naturellement par les 'produits directs', c'est-à-dire les opportunités créées par les AB et leur utilisation).
2. Une deuxième étape dans laquelle on évalue l'interrelation entre, d'une part, les résultats (et les impacts) économiques et sociaux et, d'autre part, les changements intervenus dans les politiques du gouvernement appuyées par l'AB ainsi que d'autres facteurs. Naturellement, il faudra tenir compte du décalage temporel entre les réformes et leurs résultats dans la société. L'évaluation tiendra compte de cette dimension, d'une part, considérant la 'maturité' des réformes et, d'autre part, identifiant des premiers signes de réponse sociale et de changement. Dans ce cas, il s'agit d'une évaluation complexe dans laquelle on peut utiliser des études approfondies existant au niveau du pays et des analyses quantitatives, quand les données sont disponibles.
3. La troisième étape permet de faire une synthèse des étapes précédentes. On vérifiera si les changements induits par l'AB au niveau politico-institutionnel (évaluation d'étape 1) ont eu un rôle et à quel niveau dans l'atteinte des résultats de la part des acteurs de la société (évaluation d'étape 2). Comparant et combinant les évaluations des deux premières étapes, on peut identifier des conclusions sur la contribution de l'AB aux résultats, par l'intermédiaire des changements politico-institutionnels réalisés par le gouvernement.

2.3 L'ANALYSE DE CONTRIBUTION

Comme on voit, dans les différentes étapes d'évaluation on utilise l'analyse de contribution. Il faut ici fournir quelques détails sur comment on abordera cette analyse.

L'analyse de contribution (AC) est une méthode pour évaluer les principaux liens de cause à effet postulés par des programmes basés sur la théorie, où la complexité des contextes et des facteurs ne permet pas une approche expérimentale ou semi-expérimentale. Cette méthode a été identifiée et discutée depuis le milieu des années '90 et l'une de ses définitions les plus anciennes et les plus convaincantes reste celle de Michael Hendricks (1996) qui déclare que l'analyse de contributions vise à identifier des «associations plausibles» entre un programme et les résultats qu'il cible, «l'association plausible [étant] de savoir si une personne raisonnable, sachant ce qui s'est produit dans le programme et connaissant les résultats escomptés et leur effectif niveau de réalisation, convient que le programme a contribué à ces résultats». L'AC a été développée et systématisée par John Mayne (2012 ; 2011 ; 2008) et d'autres au cours de la dernière décennie. Dans ces systématisations, l'AC est devenue un chemin méthodologique détaillé avec ses règles et normes, particulièrement adapté à l'évaluation de projets et d'interventions publiques bien identifiés, mais il reste aussi une méthode empirique qu'on peut utiliser sur la base de procédures explicites et fiables²⁸.

²⁸ On utilise ici l'approche suggérée par Review of the methodological approach... op. cit.

En particulier, pour tracer la contribution des produits directs des AB aux produits indirects, dans l'étape 1 de l'évaluation, il faudra tout d'abord établir un cadre clair de l'état de ces produits indirects au moment de l'évaluation. Ensuite on mettra en relation les produits directs avec l'évolution des produits indirects utilisant les méthodes suivantes :

- L'appréciation de la cohérence stratégique et quantitative entre produits directs et indirects ;
- La reconstruction de la séquence temporelle et logique entre les deux ;
- La reconstruction du processus et des mécanismes d'influence entre les deux ;
- L'identification des actions d'autres facteurs sur les produits indirects et leur interaction avec les produits directs ;
- Les considérations contrefactuelles (toujours empiriques et basées sur l'information disponible) par rapport à des cas réels d'approches alternatives effectivement existantes, ou des scénarios hypothétiques.

Dans l'étape 2, l'AC se basera sur une analyse descriptive de l'état de réalisation des résultats escomptés. Ensuite on développera des analyses de contribution visant l'identification de liens plausibles de causalité entre les produits indirects identifiés précédemment et ces résultats. Ces analyses de contribution pourront utiliser des études d'analyse politique (études d'impacts et autres études de niveau académique e/ou similaire existantes), des analyses statistiques de type différent, des reconstructions historiques faites par des personnes-ressources, etc.

2.4 LA MATRICE D'ÉVALUATION

Sur la base des logiques d'intervention et en cohérence avec les indications des termes de référence, nous avons identifié les questions d'évaluation (QE) qui serviront, d'une part à remplir les niveaux des LI avec des éléments de réalité: quels ont été les véritables produits directs, les produits indirects, les résultats etc. Et, d'autre part, les QE servent à identifier les liens de contributions entre ces différents niveaux, examinés par composantes spécifiques et non seulement dans leur ensemble.

L'ensemble des QE, CJ et indicateurs constitue la matrice d'évaluation.

2.5 LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluation a démarré en mars 2020 et s'est déroulée en différentes phases, qui sont dictées par les TdR, mais qu'on reprend ici du point de vue de leur intérêt méthodologique :

- La phase de démarrage comprenant : la prise de contact de l'équipe d'évaluation avec les contreparties, l'aperçu des problématiques concernant le contexte politico-institutionnel et la disponibilité des données, et la mise au point du cadre méthodologique (y compris de la matrice d'évaluation). Cette phase se conclut avec la présentation, la discussion et l'approbation du Rapport de démarrage. La situation exceptionnelle intervenue avec le Covid-19 a empêché de réaliser une première mission de reconnaissance de l'équipe au Maroc;
- La phase de collecte et d'analyse de l'information, divisée en deux parties :
 - un travail documentaire approfondi est effectué afin de collecter et d'analyser des données et de proposer des réponses préliminaires aux questions d'évaluation et des hypothèses permettant de guider le travail ultérieur. Cette phase comprend une série de premiers entretiens avec les parties prenantes. Cette phase se termine par la remise d'un rapport documentaire et une présentation PowerPoint des constats et des recommandations préliminaires au Groupe de Référence.
 - La phase dédiée à tester les hypothèses débute par des entretiens avec un cercle élargi des parties prenantes au Maroc et à la Commission européenne et se poursuit par l'analyse et le recoupement des données collectées afin de finaliser les réponses aux questions d'évaluation.
- La phase de synthèse²⁹ a permis de préparer le rapport final qui comprend les constats finaux, l'appréciation globale, les conclusions et les recommandations de l'évaluation ;
- Le rapport final approuvé est présenté lors d'un séminaire de diffusion dont l'objectif est de présenter le travail d'évaluation aux principales parties prenantes concernées. En raison de la pandémie de Covid-19, ce séminaire est organisé en visioconférence et non à Rabat comme originellement prévu dans les TdR.

²⁹ La phase de terrain prévue dans le TdR n'a pas pu avoir lieu en raison de la pandémie de Covid-19.

2.6 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ANALYSE QUANTITATIVE DE L'ÉTAPE 2

L'analyse quantitative repose sur une combinaison d'analyses descriptives, notamment les analyses de corrélation entre les principales variables et indicateurs d'intérêt, et des analyses modélisatrices dont la conception dépend des données disponibles et de leur structure. Les modèles économétriques développés prennent en compte non seulement l'incomplétude des données dans le temps et l'espace mais aussi la disponibilité de certaines données au niveau désagrégé régional et éventuellement des ménages.

La mise en place de ces outils dans l'Étape 2 de l'évaluation comporte trois phases appliquées simultanément dans la mise en place des outils tout au long du processus car il exige des « feedbacks » permanents avec les autres experts dans la coordination du programme global de l'évaluation. Ces trois phases correspondent en fait au processus classique de la démarche scientifique : information, modélisation et expérimentation.

2.6.1 Collecte, évaluation, et sélection des données

Saisie et évaluation à priori des données et informations concernant les principales données pertinentes pour l'évaluation des effets de la politique du gouvernement marocain sur les secteurs et domaines de l'évaluation fixés par les TdR. Les analyses se sont limitées à l'identification des corrélations et effets des politiques économiques gouvernementales dans les secteurs de la santé, de la protection sociale, de l'éducation, et de la formation professionnelle.

Cette Phase comporte trois actions :

- Action 1.1. Collecte, nettoyage et saisie des données statistiques pertinentes et nécessaires à l'application méthodologique des outils. Malgré tous nos efforts, nous n'avons pas pu disposer des données brutes d'enquête de ménages (conditions de vie et dépenses) qui nous auraient permis d'avoir une source de données différente et complémentaire des données des annuaires statistiques nationaux disponibles aux niveaux nationaux, régionaux, et provinciaux. Élaboration d'indicateurs secondaires de mesure de la performance ;
- Action 1.2. Élaboration des hypothèses et critères (économiques, sociaux, et financiers) concernant la relation entre ces données pertinentes et les politiques économiques du gouvernement marocain afin d'évaluer leur efficacité. Sachant que les AB sont fongibles dans le budget général de l'État, elles nécessitent d'être mesurées d'une façon spécifique si l'on souhaite pouvoir évaluer leur impact directement. Il est possible qu'au vu des données disponibles, l'identification de leur effet soit difficile ou possible seulement de façon indirecte ou à travers l'analyse des variables budgétaires pour chaque ministère. On pourra aussi les mesurer à travers l'analyse de l'impact des effets des politiques au niveau des effectifs de personnel et des investissements publics dans les établissements (écoles, hôpitaux, centres de soins, etc.) et infrastructures.
- Action 1.3. Estimation de l'efficacité des politiques du gouvernement marocain à la lumière des « informations à priori » et du *benchmarking* avec d'autres économies du même niveau que le Maroc (feedback avec le reste de l'équipe).

Au niveau des données existantes, l'indisponibilité de séries temporelles complètes nous a conduit à adopter une approche plus pragmatique dites d'analyse de panels (plusieurs séries temporelles incomplètes analysées simultanément). Ce panel ne sera pas à fortiori équilibré car les données ne sont pas disponibles pour toutes les régions et chaque année, mais cela n'empêche pas de réaliser l'analyse économétrique et de régression sur panel.

Nous avons sélectionné les variables et indicateurs de façon à ce qu'ils présentent un minimum d'hétérogénéité/variabilité dans le temps et dans l'espace avec un minimum de désagrégation au niveau régional. Nous avons utilisé les variables budgétaires, de décaissement, et également les dépenses publiques en personnel et en capital pour chaque établissement public ou programme politique selon leur niveau de disponibilité. Néanmoins, la plupart des variables budgétaires n'ont été collectées qu'au niveau national. Nous avons néanmoins testé leur impact sur les variables de performances mesurées au niveau régional et provincial.

2.6.2 Modélisation et interprétations

L'analyse quantitative se focalise sur l'estimation des résultats induits de la stratégie gouvernementale que l'AB entend appuyer dans les secteurs santé et éducation, protection sociale et formation professionnelle : en d'autres termes, elle apprécie le processus ascendant et les facteurs déterminants des résultats (niveau 4) et de l'impact (niveau 5), y compris sur la réalisation des stratégies gouvernementales en général, et en particulier celles qui ont été affectées par les AB. Cette analyse d'impact sectorielle et transversale utilise la cartographie des changements (*outcome mapping*) et une logique régressive.

Nous avons conduit des régressions de toutes les séries régionales (même lorsqu'elles sont discontinues) en utilisant à la fois la variation des produits des politiques publiques et des indicateurs de performance dans le temps pour une même région mais également dans l'espace pour une année donnée en utilisant l'hétérogénéité spatiale inter-régionale.

L'intérêt de l'analyse de panel est de pouvoir contrôler pour beaucoup de causes d'hétérogénéité externe aux politiques et aux changements observés liées aux caractéristiques régionales non mesurées ou observables et peu variables dans le temps (appelé dans le jargon « effet fixe »). Les régressions de panel à effets fixes ont permis d'identifier avec beaucoup plus de précisions certains lien de causalité qui restaient ambigus avec les analyses de corrélations, étant donné que ces dernières mettent souvent en exergue des liens bidirectionnels de relations entre variables.

Ainsi, l'approche méthodologique a à la fois permis de contourner le problème d'incomplétude des séries temporelles mais également d'identifier des impacts de façon plus précise et causale tout en analysant les causes et facteurs de l'hétérogénéité des performances d'indicateurs d'éducation et de santé entre les régions.

3. CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL

3.1 POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DU PAYS ET CADRE DE COOPÉRATION AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

3.1.1 Programmes de développement du Maroc

Le Maroc a entamé, depuis l'avènement du Roi Mohammed VI en 1999, une politique ambitieuse de réformes notamment économiques et sociales. Le Gouvernement a défini un programme de développement économique et social reposant sur la mise en œuvre de vastes réformes stratégiques et des politiques sectorielles centrées autour de grands projets d'infrastructures.

Ce programme vise à relever le défi de la compétitivité et à préserver la viabilité macroéconomique afin de générer une croissance soutenue, apte à améliorer durablement les conditions de vie des populations. La ligne directrice retenue repose sur cinq axes prioritaires visant à : (i) approfondir l'identité nationale et préserver la cohérence et la diversité de ses composantes ; (ii) consacrer l'État de droit, la régionalisation avancée et la bonne gouvernance ; (iii) mettre en place les conditions d'une économie forte, compétitive et créatrice d'emploi ; (iv) renforcer la souveraineté nationale et le rayonnement du Maroc et ; (v) instaurer un nouveau pacte social qui consacre la solidarité entre les couches, les générations et les régions tout en garantissant l'accès aux services sociaux de base.

Ces axes sont mis en œuvre au travers de stratégies sectorielles pluriannuelles (Plan Émergence 2005-2009, Pacte National pour l'Émergence Industrielle 2009-2014, Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020, Plan de Développement des Échanges Extérieurs, Vision 2010 puis 2020 pour le Tourisme, Plan Maroc Vert, Plan Halieutis, etc.) et sociaux (Plan pour l'Éducation, stratégie pour l'Habitat, programmes de lutte contre la pauvreté, etc.). À ceci s'ajoutent les actions décidées à la suite de la grande réforme politique qu'a été l'adoption de la Constitution de 2011.

D'autre part, comme à la suite d'une décision du roi, une Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD) a été instituée et s'est réunie pour la première fois en décembre 2019. Elle a notamment pour objectif d'établir un diagnostic « précis et objectif » de la situation au Maroc et de proposer une vision stratégique pour permettre au royaume d'intégrer le cercle des pays avancés. Les résultats des travaux de la CSMD ont été présentés en avril 2021.

Au cours des années 1990, une des orientations les plus importantes a été le choix fait en faveur de l'ouverture économique marqué en 1996 par la signature d'un accord de libre-échange avec l'Union européenne, mis en œuvre en 2000, puis d'accords commerciaux avec la Turquie, les États-Unis et aussi avec l'Égypte, la Jordanie, la Tunisie (accord d'Agadir en 2004).

Par ailleurs et en vue de concilier la dynamique de développement avec les impératifs de durabilité, le Maroc s'est engagé, depuis la Conférence de Rio en 1992, dans un processus de mise à niveau environnementale. Dans ce cadre, plusieurs dispositions ont été établies dans le but de promouvoir des mesures pour la sauvegarde de l'environnement, notamment, la mise en place d'un cadre normatif, juridique, institutionnel et stratégique (Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) pour la période 2015-2030, programme de développement des énergies renouvelables, solaire et éolienne et la stratégie nationale d'efficacité énergétique). L'organisation réussie de la COP22 par le Maroc en novembre 2016 et les différentes actions engagées dans le suivi de ses recommandations témoignent de son engagement à contribuer activement dans la lutte contre les changements climatiques et dans l'accélération de la transition vers une économie mondiale verte.

Le Maroc a atteint en 2015 les objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et s'est activement engagé dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) du programme de développement durable à l'horizon 2030.

3.1.2 Les effets des réformes tardent à se manifester et le pays est confronté à des défis environnementaux

Tout en reconnaissant une meilleure maîtrise des problématiques de stabilisation macroéconomique et une approche volontariste de réformes dédiées à l'amélioration de la compétitivité de l'économie, et des conditions sociales et environnementales, la plupart des observateurs internationaux s'accordent pour mettre en évidence la lenteur de la transformation structurelle du pays et sur le besoin d'accélérer les réformes et les transformations structurelles. Certes, des progrès significatifs ont été atteints, c'est le cas en particulier avec l'amélioration du climat des affaires : selon le classement international « Doing business » réalisé chaque année par la Banque mondiale, en 2013, le pays se situait au 87^e rang (sur 189 pays) ; en 2019, il est passé au 53^e rang, et arrivait premier en Afrique du Nord, troisième en Afrique et deuxième dans la région MENA.

Cependant, des chantiers tels que la diversification de l'économie, l'amélioration de la position concurrentielle du Maroc sur les marchés extérieurs, ou l'accroissement des exportations demeurent ouverts. De même, malgré la croissance enregistrée et les progrès réalisés dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la lutte contre la pauvreté, le modèle de développement marocain reste confronté aux limites de ses capacités inclusives, notamment en termes de création d'emplois décents et de réduction des inégalités sociales, spatiales et de genre.

En outre, le Maroc est confronté à des défis environnementaux dont certains sont préoccupants : selon le Conseil Économique Social et Environnemental (CESE) « La situation de pénurie hydrique au Maroc est alarmante puisque ses ressources en eau sont évaluées à moins de 650 m³/habitant/an, contre 2500 m³ en 1960, et devraient baisser en deçà de 500 m³ à l'horizon de 2030 ».

3.1.3 L'accompagnement des PTF

Avec 1,763 milliard de dollars par an (moyenne 2016-2018, CAD-OCDE), le Maroc bénéficie d'une aide publique au développement significative. Les principaux donateurs sont l'Union européenne (premier donateur), la France, l'Allemagne, les Émirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, suivis, à un moindre degré par le Japon, le Koweït, les Fonds Arabes, les États Unis et l'Espagne (moyenne 2017-2018). La Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement, la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement et la Banque Européenne d'Investissement interviennent également au Maroc, sous forme principalement de prêts et d'appuis budgétaires. En outre, le Maroc a accès à la ligne de précaution et de liquidité (LPL) du FMI. Il l'a utilisée en avril 2020 à hauteur de trois milliards de dollars pour faire face aux conséquences de la crise du Coronavirus.

L'OCDE a aussi développé des actions de coopération avec le Maroc au travers de contrats-programmes avec le pays depuis 2015 et de l'Initiative MENA-OCDE depuis 2005. D'autre part, l'OCDE, avec le soutien de l'UE, a mis en place le programme régional SIGMA (Soutien à l'amélioration des institutions gouvernementales et des systèmes de gestion).

La coordination des PTF s'est formalisée autour, d'une part, du Groupe principal des partenaires (GPP), un espace créé, suite au forum de Busan de 2011, pour favoriser la coordination entre PTFs et le dialogue entre les PTFs et le Maroc, regroupant les responsables des agences et banques de développement, et, d'autre part, avec une série de Groupes Thématiques Sectoriels auxquels participent les autorités marocaines et les PTFs intéressés. Ces groupes ont été mis en place notamment dans les secteurs suivants : Gouvernance publique, Justice, Éducation et formation, Compétitivité, ou encore Santé et protection sociale.

Ces groupes ont produit des documents stratégiques communs pour approfondir le dialogue avec le Gouvernement. Dans le cadre des appuis budgétaires, le Ministère chargé des Finances, le Ministère chargé des Affaires Étrangères et les Services du Chef du Gouvernement sont impliqués dans la coordination des programmes d'aide financière et des discussions sur la mise en œuvre et le pilotage politique, stratégique et technique des réformes.

3.2 GESTION MACROÉCONOMIQUE, CROISSANCE ET PAUVRETÉ

3.2.1 Une progression du PIB par habitant depuis 2010

L'examen de la croissance en longue période permet de faire apparaître trois phases principales. La décennie 1990 est marquée par une succession d'accélération et de chutes de la croissance (voir graphique) se traduisant

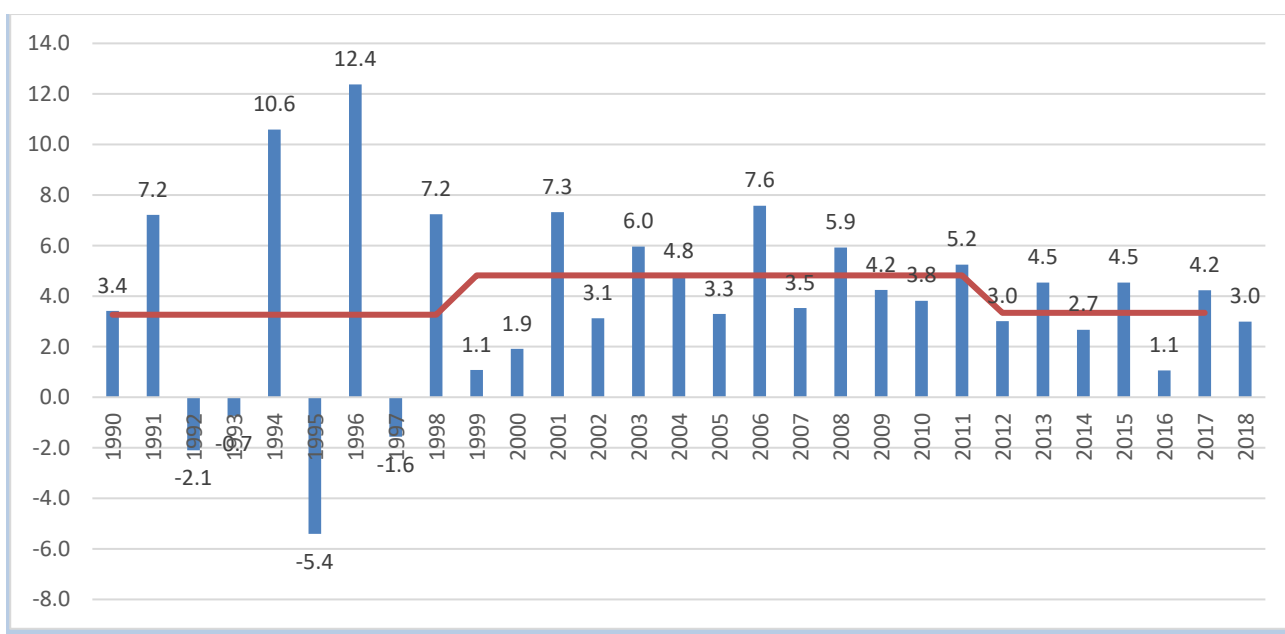
par une croissance moyenne de l'ordre de 3%. Au cours de la décennie suivante, on assiste à une accélération de la croissance, avec un trend proche de 5%. On pouvait alors envisager d'atteindre le seuil de 6%, soit près de 5% de croissance du PIB par habitant, souvent cité comme caractéristique des pays en voie d'émergence.

De surcroît, cette vitalité n'a pas été affectée par la crise financière de 2008, grâce notamment à la forte résilience du secteur financier marocain, assez peu exposé aux risques de mouvement de capitaux de nature spéculative. Dans les années qui suivirent la crise, à savoir de 2009 à 2011, la croissance s'est maintenue sur un rythme annuel moyen de 4,4 %.

Cependant, cette perspective s'est modifiée ces dernières années suite à l'inflexion à la baisse du trend de croissance. Depuis 2012, ce trend n'est en effet plus que de 3,2 % par an, initiant ainsi une troisième phase de croissance, moins soutenue que celle observée au cours de la décennie précédente.

À cette inflexion s'ajoute un phénomène de contenu encore plus faible de la croissance en termes d'emplois par rapport au début des années 2000. Selon la direction des Études et des Prévisions financières (DEPF) du ministère de l'Économie et des Finances³⁰, pour chaque point de croissance du PIB, l'emploi n'aurait progressé que de 0,12 % en moyenne entre 2008 et 2017 contre 0,33 % entre 2000 et 2007. Cette diminution d'un taux déjà très bas, si on le compare aux taux observés dans les années 2000-2010 dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (0,62 %), d'Amérique latine (0,62 %) ou d'Asie émergente (0,66 %), peut exposer le pays à des tensions sociales du fait de l'exclusion d'une frange importante de la population et notamment de la jeunesse du marché du travail.

Graphique 1. Taux de croissance du PIB, 1990-2018

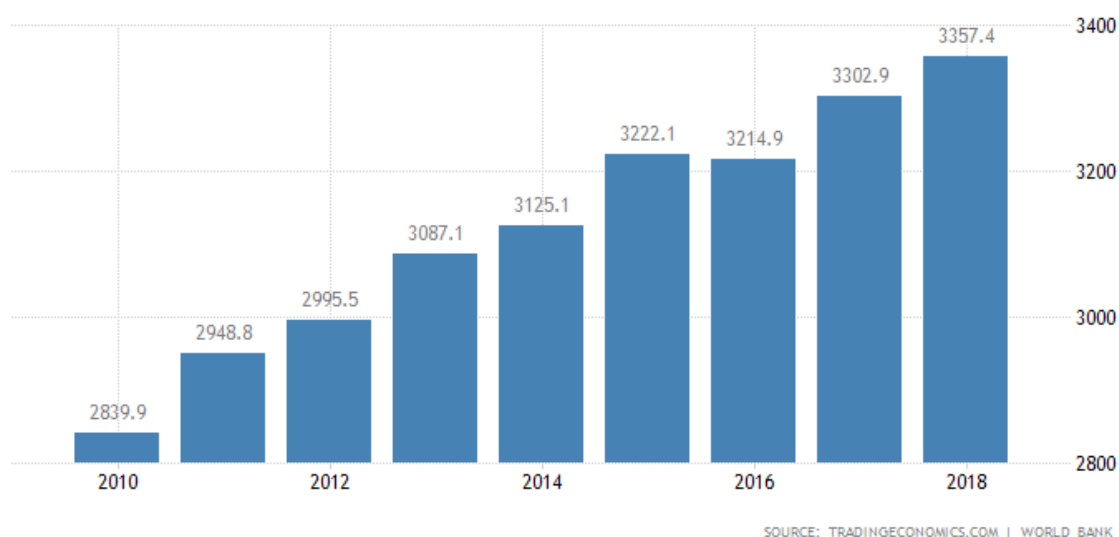


Source : Banque Mondiale, Indicateurs du Développement dans le Monde, 2020.

Entre 2000 et 2018, la population est passée de 28,8 millions de personnes à 36 millions, soit une croissance annuelle de l'ordre de 1%, un taux quasiment constant au cours de cette période, mais faisant apparaître un ralentissement par rapport à la décennie 1980 (2%). Cependant, la croissance annuelle du PIB a permis au PIB par habitant de s'accroître significativement : en 2018, il s'élevait à 30 244 DH (3222 USD, Graphique 2). La même année, selon la Banque mondiale, avec un PIB total de 118 milliards USD, le Maroc se situait au 45^{ème} rang mondial, et appartenait à la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure³¹.

³⁰ Abbad T., A. El Ansary, H. Ihnach et G. Loumrhari (2018), « Le contenu en emplois de la croissance économique au Maroc », DEPF Policy Brief n 8, 10/2018.

³¹ Source : Banque Mondiale, Indicateurs de Développement dans le Monde, 2020.

Graphique 2. Progression du PIB par habitant depuis 2010 (USD)

3.2.2 Évolutions sectorielles : poids du tertiaire, stabilité de l'industrie et de l'agriculture

En 2018, l'agriculture contribuait à hauteur de 12,3% du PIB, en légère baisse par rapport à 2010 (12,9%, source : Banque mondiale). Elle employait 35,3 % de la main d'œuvre, un pourcentage, lui aussi, en recul par rapport à 2010 (-5,3%). Elle produit agrumes, blé, raisins, légumes, olives et bétail.

La même année, le secteur industriel représentait 25.9% du PIB, une proportion stable depuis 2010, et employait 21.6% des travailleurs, une proportion elle aussi constante depuis 2010. Les composantes de ce secteur se répartissent entre : textiles, cuirs, transformation alimentaire, assemblage électronique. Cependant, de nouvelles branches se sont développées : automobile, chimie, électronique, aéronautique.

Le secteur tertiaire compte pour presque de la moitié du PIB. Son rôle dans l'emploi est considérable avec 40.5% de la main d'œuvre en 2018.

Tableau 1. Contributions sectorielles à la valeur ajoutée et à l'emploi- 2011-2018

	Agriculture		Industrie		Services	
	2011	2018	2011	2018	2011	2018
Emploi par secteur (en % de l'emploi total)	39.8	37.9	21.9	21.6	38.3	40.5
Valeur ajoutée (en % du PIB)	13.11	12.3	26.6	25.9	52.3	49.5

Source : Banque Mondiale, Indicateurs du Développement dans le Monde, 2020.

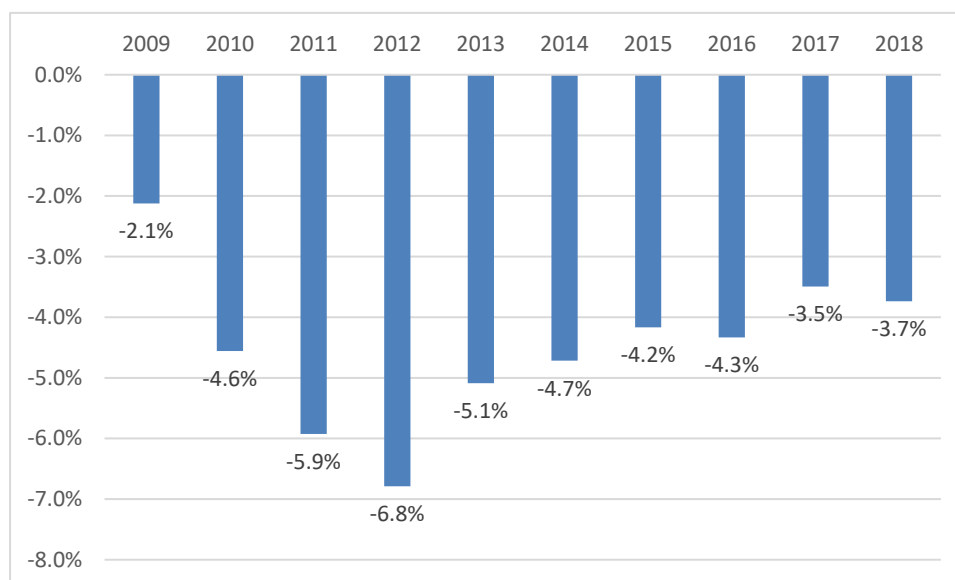
La croissance de l'emploi intervenue au cours de la précédente décennie n'a pas été suffisante pour faire reculer significativement le chômage dont le taux est passé de 9,1% de la population active en 2010 à 9,9% en 2014 pour amorcer ensuite une légère décrue, mais il s'élevait encore à 9,8% en 2018 et 9.02% en 2019 (Source : HCP pour 2010, 2014, 2018 et Banque mondiale pour 2019). Le chômage touche plus particulièrement les jeunes : plus de quatre jeunes urbains sur 10 âgés de 15 à 24 ans sont au chômage, (HCP, 2019). Il affecte aussi une proportion élevée de diplômés (15,7%, 2019). Le chômage touche aussi de plein fouet les femmes, avec un taux s'élevant à 13,5% contre 7,8% chez les hommes (2019).

3.2.3 Gestion des finances publiques

En 2010, les dépenses publiques s'élevaient à 20,6 % du PIB, et ce taux n'a que faiblement évolué puisqu'il atteignait 19,3% du PIB en 2018. Dans le même temps, la part des recettes publiques dans le PIB s'est

légèrement contractée, passant de 22,2% à 21,1%. Au cours de cette période, on a assisté dans un premier temps à une dégradation du solde global, qui passe de -2% en 2009 à -6,8% en 2012. La dégradation intervenue en 2012 est imputable notamment à un ralentissement de la croissance (3% en 2012 contre 5,25% en 2011), imputable en partie à une baisse de la valeur ajoutée agricole (-8% par rapport à 2011) et aux effets de la crise internationale. La dégradation résulte aussi d'une augmentation sensible des dépenses ordinaires (+11%) – résultant en grande partie de l'augmentation des charges de personnel +9,2% supérieure à celle des recettes (+5%). Au cours des années suivantes, la situation des finances publiques va s'améliorer progressivement, comme en témoigne la diminution du solde global, de -5,1% en 2013 à -3,7% en 2018 (voir graphique).

Graphique 3. Solde global de l'état (% du PIB)



Source : Ministère de l'Économie et des Finances

Tableau 2. Finances publiques 2010-2018

En % du PIB	2010	2018	Variation
Dépenses publiques	20,6	19,3	-1,3
Recettes publiques	22,2	21,1	-1,1
Solde ordinaire	1,5	1,9	+0,4
Dépenses d'investissement	6,0	5,9	-0,1
Solde global (y compris solde des comptes spéciaux du Trésor)	-4,6	-3,7	+1,1
Dette Publique Brute	49	65,3	+ 16,3

Source : Ministère de l'Économie et des Finances, 31/03/2020.

Depuis 2010, la dette publique s'est accrue de 16,3 points de PIB, passant de 49% à 65,3% en 2018³².

Il est à noter que cet accroissement résulte principalement d'une progression de la dette intérieure, la dette extérieure ayant progressé de 7,5 points de PIB pour s'établir à 29,5% du PIB en 2018.

L'objectif principal assigné à la politique conjoncturelle par le décideur public est d'assurer la stabilité macroéconomique par le biais d'un « policy mix » caractérisé par un contrôle strict du déficit public et une politique monétaire fondée sur un objectif d'inflation faible. La stabilité macro-économique est jugée nécessaire pour relancer l'investissement et créer une dynamique vertueuse de croissance et d'emploi. Or, à observer les performances de cette politique économique sur la décennie 2010-2018, force est de constater

³² Source: MEF.

qu'elle n'a pas permis d'atteindre un niveau suffisant de croissance pour faire face aux besoins du pays, notamment en ce qui concerne la création d'emplois et la réduction du chômage.

Cependant, dans sa revue « Article iv » de Juillet 2019, le FMI considérait que « Le Maroc dispose d'un espace budgétaire, reflétant un besoin de financement brut modéré, une structure de dette équilibrée et des besoins d'ajustement à moyen et long terme gérables ». Les auteurs poursuivaient en indiquant que « réduire progressivement la dette publique à 60% du PIB d'ici à 2024 serait réalisé principalement grâce à une dynamique de croissance améliorée, ainsi qu'à un déficit budgétaire réduit dès 2020, ce qui permettrait d'élargir la marge de manœuvre pour faire face aux contraintes de croissance ». Ces prévisions sont évidemment susceptibles d'être remises en cause à la suite de la crise du COVID 19 survenue en 2020.³³

De nombreuses mesures de réforme portant aussi bien sur la recherche d'une meilleure efficacité de la dépense publique que sur un accroissement et une rationalisation des recettes fiscales ont été entreprises depuis plus de deux décennies (voir 3.3 Gouvernance publique (réforme de l'administration, gestion des finances publiques, fiscalité, décentralisation).

3.2.4 Réduction de la pauvreté

Entre 2001 et 2014, l'évolution de la pauvreté a été marquée par une tendance générale à la baisse, tout en restant plus concentrée en milieu rural. Au niveau national, l'incidence de la pauvreté est passée de 15,3% en 2001 à 8,9% en 2007 et à 4,8% en 2014³⁴. De plus, le taux de pauvreté absolue au niveau national a diminué, passant de 7,1% en 2012 à 1,4% en 2017 et 1,2% en 2019 (Observatoire National du Développement Humain, ONDH). Sur la même période ce taux est passé de 2,9% à 0,2% en milieu urbain et de 13% à 2,9% en milieu rural. D'autre part, la vulnérabilité à la pauvreté³⁵ a également enregistré une baisse durant cette période en passant de 15,7% en 2012 à 8,5% en 2019 au niveau national, de 10% à 2,4% en milieu urbain et de 23,9% à 15,4% en milieu rural.³⁶

Cependant, en 2019, selon la Banque mondiale³⁷, avec un seuil de dépenses de 5,5 dollars en Parité de Pouvoir d'Achat, le nombre de pauvres et de non-pauvres risquant de basculer dans la pauvreté s'élève à 24% de la population soit 9 millions de personnes. Cela est attribué à la lenteur du déclin du taux de chômage et à la jeunesse de la population active.

Si la croissance économique a été favorable aux pauvres, l'écart entre les taux de pauvreté urbaine et rurale reste important. De 2007 à 2014, la croissance de la consommation des ménages des quintiles inférieurs a été positive et supérieure à la moyenne, mais cette croissance a été plus forte dans les zones urbaines que dans les zones rurales. Ainsi, le taux de pauvreté urbaine a diminué plus rapidement que le taux national : en 2007, il était de près de la moitié de celui du niveau national, et en 2014 il était d'un tiers.

Le Maroc a tenté de s'attaquer aux problèmes de la pauvreté, de l'analphabétisme, de l'inégalité des genres, des mauvaises conditions de vie dans les bidonvilles comme dans les zones éloignées des campagnes. L'avènement du Roi Mohammed VI et les gouvernements successifs ont entrepris des actions pour accélérer les réponses à ces enjeux. En 2005, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) a été lancée avec un fonds de 100 millions de USD pour bâtir des infrastructures et aider les plus pauvres dans leurs besoins essentiels. Cette Initiative pour le développement humain en est à sa troisième phase, et couvrira la période 2019-2023.

3.2.5 Disparités régionales : une convergence problématique

Selon l'étude du Haut-Commissariat au Plan et de la Banque mondiale³⁸, entre 2001 et 2014, la progression du niveau de vie, appréhendé par la dépense annuelle moyenne par personne, a profité à l'ensemble des ménages, particulièrement aux catégories modestes et intermédiaires, et a favorisé le rapprochement en termes

³³ FMI (2019). Article IV.

³⁴ « Pauvreté et prospérité partagée au Maroc du troisième millénaire, 2001 – 2014 », Haut-Commissariat au Plan et Banque mondiale, Novembre 2017

³⁵ La volatilité économique peut influencer sur le bien-être des ménages, en particulier ceux dont les dépenses de consommation se situent juste au-dessus du seuil de pauvreté, car un choc négatif de faible amplitude peut les replonger dans la pauvreté. Le pourcentage de la population exposée au risque de basculer dans la pauvreté varie en fonction du seuil retenu pour les dépenses des ménages.

³⁶ Observatoire National du Développement Humain, ONDH

³⁷ Banque mondiale, 2019, <http://pubdocs.worldbank.org/en/554211570642867929/FR-mpo-am19-morocco.pdf>

³⁸ Pauvreté et prospérité partagée au Maroc, 2001-2014.

de bien-être socioéconomique entre les différentes zones territoriales du Royaume. Un processus de convergence entre les niveaux de vie semble bien avoir opéré. Le niveau de vie dans les régions les moins riches a augmenté plus rapidement que dans les régions les plus riches. La convergence a en effet été forte dans les régions de Fès-Meknès, Marrakech-Safi, Oriental Drâa-Tafilalet avec l'exception notable de Beni Mellal-Khenifra.

Cependant, des différences sensibles existent encore entre des régions dotées d'un niveau de vie supérieur à la moyenne nationale comme Eddakhla-Oued Eddahab ; Grand Casablanca-Settat ; Laâyoune-Sakia El Hamra ; Rabat-Salé-Kénitra ; Tanger- Tétouan-Al Hoceima et l'Oriental et les autres régions.

Prenant une autre approche pour évaluer les inégalités territoriales³⁹, l'Observatoire National du Développement Humain a élaboré plusieurs indicateurs reflétant les performances en matière d'éducation et de santé. Cette comparaison fait, elle aussi, apparaître des différences significatives entre des régions comme d'une part Rabat-Salé-Kénitra ou Casablanca-Settat, et, l'autre extrême, des régions comme Drâa-Tafilalet ou Souss-Massa.

Tableau 3. Indices de développement régional (2017)

RÉGION	RETARD SCOLAIRE ⁴⁰	INDICE SCOLAIRE	INDICE MÉDICAL	IDS ⁴¹
Tanger-Tétouan-Al Hoceima	1,41	106	77	92
Oriental	1,18	105	126	116
Fès-Meknès	1,26	123	108	116
Rabat-Salé-Kénitra	1,13	131	134	133
Béni Mellal-Khénifra	1,32	105	115	110
Casablanca-Settat	1,12	129	141	135
Marrakech-Safi	1,34	105	105	105
Drâa-Tafilalet	1,59	77	83	80
Souss-Massa	1,45	97	82	90
Guelmim-Oued Noun	1,41	105	82	94
Laayoune-Sakia El Hamra	1,38	87	101	94
Eddakhla-Oued Eddaheb	1,37	92	107	100

Source : Observatoire National du Développement Humain, 2020

Enfin, la Direction des Études et des Prévisions Financières du MEF, prenant une approche consistant à utiliser des indicateurs dérivés des Objectifs du Développement Durable⁴², parvient à une conclusion similaire en indiquant que « l'examen des efforts consentis au niveau des 12 régions du Royaume en matière d'ancrage aux ODD, a mis clairement en relief les capacités différenciées de ces régions à atteindre les objectifs fixés d'ici à 2030 ». Un tel constat témoigne de la persistance des disparités territoriales, qui affectent non seulement les perspectives des régions vulnérables mais se répercutent aussi sur le développement du pays dans son ensemble.

³⁹ Disparités territoriales en matière de développement social au Maroc : Analyse régionale (Observatoire National du Développement Humain (www.ondh.ma))

⁴⁰ Retard scolaire : nombre d'années de retard à l'entrée dans une classe donnée : les admis en 3ème année du collège dans les douze régions du Royaume accusent en moyenne un retard de deux années de scolarité. Indice scolaire : taux de réussite à la fin du cycle collégial, Santé : taux d'encadrement médical à l'échelon provincial...

⁴¹ La valeur de l'indice de développement social « IDS » proposé est la moyenne arithmétique des indices obtenus pour chacune des deux dimensions (indice du retard scolaire et indice médical). Plus l'IDS est élevé, plus le niveau de développement humain du territoire est satisfaisant.

⁴² « Inégalités régionales sous le prisme des Objectifs de Développement Durable à l'horizon 2030 », DEPF/MEF, Novembre 2018.

3.2.6 Commerce extérieur : progression des exportations mais déficit commercial persistant

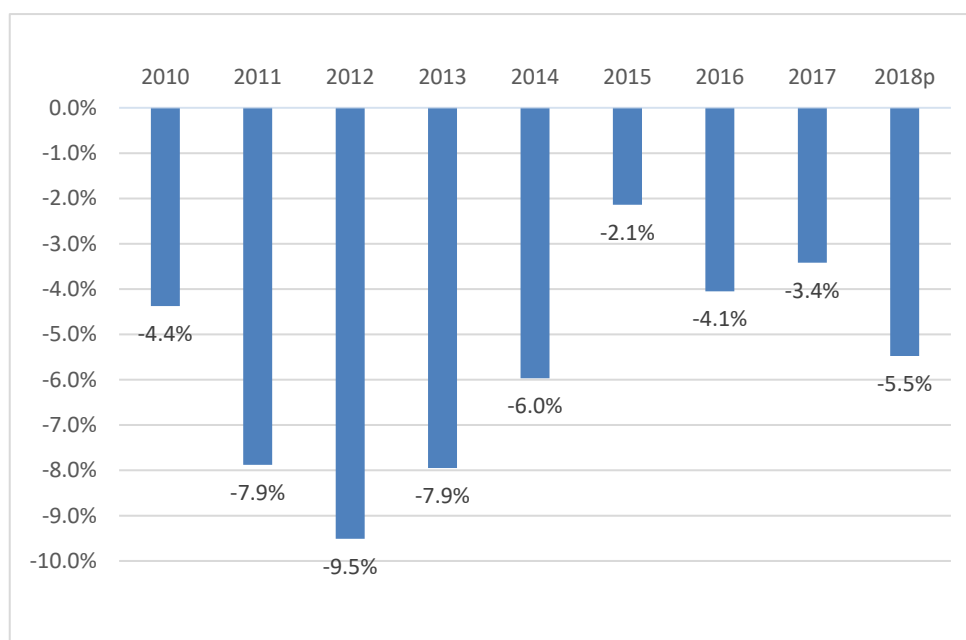
A l'instar des autres pays émergents et en développement, le Maroc s'est engagé, depuis le début des années 80, dans un processus de libéralisation de son commerce extérieur, à travers l'adoption d'un certain nombre de mesures pour promouvoir les exportations et libéraliser les importations via la suppression des listes de produits interdits ou soumis à des restrictions quantitatives et la réduction des droits de douanes.

Cette ouverture s'est matérialisée par la signature d'accords de libre-échange avec une cinquantaine de pays. L'accord de libre-échange (ALE) fondateur est l'accord d'Association signé avec l'Union Européenne en 1996 et mis en œuvre en 2000. En 2018, 22,9% des importations marocaines bénéficiaient du régime préférentiel accordé par cet accord, suivies des importations réalisées dans le cadre des ALE avec les États-Unis (3,7%), la Turquie (3,2%) et les pays membres de l'Accord d'Agadir (1,1%).

Entre 2010 et 2018, les exportations sont passées de 32,2% du PIB à 38,7%. Ceci a correspondu à une diversification des débouchés et des produits. Le nombre de marchés d'exportation a, en effet, augmenté de 1,4% en moyenne annuelle entre 2000 et 2018, passant de 149 à 185 marchés. De même, le nombre de produits exportés s'est accru de 1,6% en moyenne annuelle entre 2000 et 2018, passant de 2.580 à 3.405 produits.

D'autre part, les importations sont passées de 43% à 49,3% du PIB au cours de la même période⁴³ (Banque mondiale). Bien que le taux de couverture des importations par les exportations se soit amélioré, (57,2% en 2018 contre 50,2% en 2010), la forte croissance des importations en comparaison avec celle des exportations s'est traduite par une dégradation du solde commercial. Cette dégradation n'a été que partiellement compensée par les recettes liées aux services (et notamment au tourisme) conduisant à une dégradation du solde des paiements courants, en valeur et en pourcentage du PIB (voir graphique).

Graphique 4. Solde des paiements courants (% du PIB)



Source : MEFRA⁴⁴

Le déficit extérieur du Maroc peut s'analyser, soit comme la conséquence d'un niveau d'exportations trop faible, dû à un manque de compétitivité, soit comme un excès d'importations, qui est assimilable à un partage déséquilibré entre l'épargne et la consommation, soit encore à une combinaison des deux effets.

⁴³ Source : Banque Mondiale, Indicateurs du Développement dans le Monde, 2020.

⁴⁴ <https://www.finances.gov.ma/fr/Pages/statistiques-economiques-financieres.aspx>

Tableau 4. Commerce extérieur : principaux indicateurs

Millions de Dhs et %	2010	2018	Variation	
Importations CAF	297 963	481 035	+ 183 072	+61,44%
Exportations FOB	149 583	275 156	+ 125 773	+84,08%
Exportations des produits manufacturés	101 631	198 521	96 890	+95,34%
Solde commercial	-148 380	- 205 878	- 57 499	-38,75%
Taux de couverture	50,2%	57,2	+ 7	+13,94%
Recettes tourisme	56 422	73 039	+ 16 617	+29,45%
Transferts M.R.E	54 387	64 758	+ 10 371	+19,07%
Compte courant	-34 321	- 60 616	- 26 295	+76,61%
Compte courant / PIB	-4,4%	- 5,5 %	- 1%	+22,73%

Source : MEF

L'Union Européenne est le principal partenaire commercial du Maroc (58,6% des échanges du Maroc en 2018). Ces échanges sont notamment tirés par le commerce qu'entretient le Maroc avec ses deux pays partenaires principaux, l'Espagne et la France (respectivement 18,7% et 15,5% des échanges commerciaux du Maroc, soit 141,1 et 116,9 Mds DH).

Les États-Unis se hissent au rang de troisième partenaire commercial, le Maroc ayant échangé avec eux l'équivalent de 51,1 Mds DH en 2018 (soit 6,8% de ses échanges). À noter que les échanges avec les États-Unis ont fortement augmenté (+29,9%), sous l'effet d'un triplement des importations de matériel aéronautique.

La Chine occupe la quatrième position, ses transactions commerciales avec le Royaume s'étant élevées à 49,8 Mds DH en 2018 (soit 6,6% des échanges du Maroc). En comparaison des exportations marocaines qui ont diminué de 14,7%, les importations en provenance de Chine ont fortement augmenté en un an (+19,5%).

Quant à l'Afrique, après deux années de recul successif, le commerce s'intensifie légèrement en 2018 pour représenter 40,5 Mds DH, soit 5,3% des échanges commerciaux du Maroc. Les échanges croissants avec l'Algérie et l'Égypte pallient la diminution de ceux avec l'Éthiopie.

En 2018, la ventilation du déficit commercial par principaux pays laisse apparaître un niveau très élevé vis-à-vis de la Chine (-44,7Mds DH), suivie des États-Unis (-25,3Mds DH), de la Turquie (-16Mds DH) et de l'Italie (-15,1Mds DH). Le déficit avec l'Allemagne et l'Espagne se réduit.

En faisant de l'ouverture commerciale un élément clef de sa politique, le Maroc a fait un pari qui n'est pas encore gagné. Sa balance commerciale est structurellement déficitaire malgré la diversification des exportations, et, comme indiqué précédemment, il connaît aussi un déficit budgétaire et un endettement extérieur croissant. La recherche de nouvelles modalités de croissance apparaît donc comme un enjeu majeur.

3.2.7 L'ouverture aux investissements directs étrangers

Depuis le renouveau du cadre institutionnel et l'affirmation des stratégies économiques du royaume en 2011, la croissance et la compétitivité des secteurs productifs se confirment. Ces tournants ont indéniablement favorisé la progression des Investissements Directs Étrangers (IDE), lesquels ont aussi contribué à ces évolutions. Ceux-ci étaient en moyenne de 2,3 Mds USD par an entre 2010 et 2013, et de 2,8 Mds USD entre 2016 et 2018. Cependant, après une nette augmentation en 2018 (3,56 Mds USD), ils ont enregistré une baisse de 54% en 2019, s'établissant à 1,6 Md USD. En 2019, la France se positionnait en tant que premier pays émetteur de flux nets des IDE avec 17,5%, suivi du Luxembourg avec 12,4%, puis de l'Espagne avec 9,8%. Ces pays représentent 39,7% du total de flux net des IDE. En parallèle, l'Arabie Saoudite devient le premier pays arabe et quatrième émetteur de flux net des IDE avec 6,4%.

Parallèlement, les IDE du Maroc vers l'étranger ont aussi augmenté au cours de la période : ils s'élevaient à 580 M USD en 2016 et à 1,03 Md USD en 2019.

3.2.8 Une nécessaire augmentation des gains de productivité pour soutenir la croissance

La recherche d'une croissance soutenue passe par de nombreuses modalités, mais l'investissement joue à l'évidence un rôle essentiel. Le Maroc bénéficie d'un taux d'investissement parmi les plus élevés au monde avec une moyenne de 34% du PIB par an depuis le milieu des années 2000. Pour mesurer l'efficacité de l'investissement public, une approche simple consiste à évaluer la contribution de l'investissement en capital productif à la croissance du PIB. Cette contribution est évaluée au moyen d'un indice, l'ICOR (Incremental Capital Output Ratio) dans lequel la variation du PIB est « expliquée ⁴⁵ » par une variation de l'investissement total.

Dans le cas du Maroc, les estimations conduites par le Haut-Commissariat au Plan⁴⁶ font apparaître un ICOR de 7, sensiblement supérieur à la valeur de ce coefficient dans différents pays nouvellement industrialisés (autour de 3 ou 4), et n'ayant que peu varié au cours des années récentes. Ce niveau élevé de l'ICOR témoigne d'une insuffisance de la productivité du capital. Cette insuffisance est due à trois principaux facteurs. Il s'agit dans un premier temps de la faible productivité du travail, liée au niveau (insuffisant) de qualification des ressources humaines. À ceci s'ajoute l'insuffisance des infrastructures et le manque de capacité du Maroc à gérer celles-ci dans les conditions d'efficacité et de sécurité optimale. Enfin, le dernier élément explicatif a trait au mode de gestion inadapté des entreprises publiques et privées. Le HCP indique par ailleurs qu'une baisse de l'ICOR de 7 à 3 permettrait d'atteindre un taux de croissance de 5% par an.

La recherche de gains de productivité soutenus apparaît donc comme une condition essentielle de l'obtention d'une croissance plus soutenue dans les années qui viennent.

Comme souligné par l'OCDE dans son rapport "Examen multi dimensionnel du Maroc" (2018), le Maroc ambitionne aujourd'hui de rejoindre le rang des pays émergents et de réussir un développement dynamique et équitable. Pour permettre au Maroc de franchir une nouvelle étape dans son développement et d'enclencher une dynamique de croissance forte, pérenne et inclusive, l'OCDE a ainsi identifié trois axes de réformes essentielles à renforcer :

- la compétitivité des entreprises industrielles pour une forte impulsion à la transformation structurelle ;
- le niveau de formation de la population et son adéquation avec les besoins du marché du travail ;
- la cohérence des stratégies sectorielles pour plus d'efficacité de l'action de l'État.

3.3 GOUVERNANCE (RÉFORME DE L'ADMINISTRATION, GESTION DES FINANCES PUBLIQUES, FISCALITÉ, DÉCENTRALISATION)

Depuis la fin des années 1990, la réforme de l'administration et de la gouvernance publique est une préoccupation permanente des autorités marocaines. Ce processus de réforme couvre le système de gestion des finances publiques, à la fois, sur son volet recettes (fiscalité), comme sur sa dimension dépenses (gestion budgétaire). Il est surtout considéré comme le véhicule de l'introduction d'une gestion de l'administration publique axée sur les résultats. Il intègre aussi un objectif de transparence et de reddition de comptes de la gestion budgétaire vis-à-vis du Parlement et de la société civile. Plus récemment, il vise aussi à faciliter l'accès de la population aux services administratifs et à améliorer la qualité de ces derniers. Enfin, un processus de déconcentration des compétences des administrations publiques vers leurs services locaux a été progressivement mis en œuvre. Dans cette dynamique, la région devient l'échelon privilégié pour conduire les politiques locales de développement.

3.3.1 Réforme de l'administration

Le chantier de réformes s'est appuyé sur plusieurs documents de référence : le Pacte de bonne gestion (1998-1999), le Livre Blanc sur la réforme de l'administration (2000), suivi en 2002 par les Assises nationales sur la réforme administrative, et le Plan de développement économique et social 2000-2004 qui présentent les grandes orientations stratégiques choisies.

⁴⁵ En réalité, la croissance du PIB dépend d'un ensemble complexe de facteurs, tels que l'évolution de la productivité du travail, qui ne sont pas pris en compte dans un modèle de ce type, nécessairement réducteur.

⁴⁶ Haut-Commissariat au Plan, Budget Economique Prévisionnel 2020.

À partir de 2004, la réforme de l'administration a reçu une nouvelle impulsion à travers le Programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP), qui a fait l'objet d'un appui technique et d'un financement sous forme de prêts de la BM et de la BAD, et de dons de l'UE.

Depuis juin 2011, la nouvelle Constitution marocaine consacre à la moralisation de la chose publique une place de choix. La gouvernance publique fait l'objet du titre XII (art. 154 à 171), mais elle est également mentionnée sous cette terminologie ou par des notions connexes à travers de multiples autres dispositions :

- gouvernance et reddition des comptes (art. 1^{er}) ;
- transparence des élections (art. 11) ;
- concertation avec les acteurs de la société civile à l'élaboration, la mise en œuvre, l'exécution et l'évaluation des politiques publiques (art. 13) ;
- droit des citoyens de présenter des motions en matière législative (art. 14) ;
- droit de présenter des pétitions aux pouvoirs publics (art. 15) ;
- droit d'accès à l'information détenue par l'administration publique et droit à l'information dans la seule limite de la loi (art. 27) ;
- conflit d'intérêts et délit d'initié et autres infractions se rapportant à la gestion administrative, à la passation des commandes publiques, au trafic d'influence et à l'abus de position dominante (art. 36) ;
- transparence et mérite dans la procédure de nomination (art. 92) ;
- publication de tous les rapports de la Cour des comptes (art. 148) et de celui des instances de gouvernance, etc.

À partir de 2012, la réforme de l'administration a été encadrée par le programme Hakama (« gouvernance publique »), soutenu par l'UE, la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement.

En 2015, l'Instance Nationale de Probité, de Prévention et de Lutte contre la Corruption (INPPLC), née du renforcement des attributions de l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption, existant depuis 2007, a été mise en place⁴⁷, mais, dans une étude publiée en 2018, l'OCDE estimait que « l'INPPLC n'est toujours pas opérationnelle, et l'ICPC n'est pas en mesure d'accomplir efficacement ses tâches⁴⁸ ». Cependant, l'INPPLC a été activée avec la nomination d'une nouvelle équipe et d'un président, selon les nouveaux statuts ; un projet de loi renforçant les compétences de l'Instance a été adopté en Juin 2020 et entré en vigueur en mai 2021.

En juillet 2017, lors du discours de la fête du trône, le Roi Mohammed VI a fait un constat sévère sur le fonctionnement des administrations marocaines : « L'un des problèmes qui entrave le progrès du Maroc réside dans la faiblesse de l'Administration publique, en termes de gouvernance, d'efficacité ou de qualité des prestations offertes aux citoyens ». A la suite de cette déclaration, la Commission de la Gouvernance et de la Réforme de l'Administration, présidée par le ministre chargé de la réforme de l'Administration à l'époque, a annoncé quinze mesures concrètes qui se déclinent selon quatre objectifs. Le premier d'entre eux vise l'amélioration de la qualité de service. Le deuxième porte sur le renforcement des compétences en ressources humaines. La fonction publique marocaine souffre de multiples maux : effectifs trop importants, système de rémunération trop rigide, absentéisme... Le troisième porte sur la réorganisation administrative et l'approfondissement de la décentralisation. Outre l'adoption de la charte nationale de la déconcentration administrative (Décret 2-17-618), le gouvernement entendait notamment favoriser les projets de regroupement de missions au niveau régional. Enfin, dans un souci de coordination renforcée (objectif n° 4), un projet actualisant le Décret n° 2-05-1369 (2 décembre 2005) fixant les règles d'organisation des départements ministériels et la déconcentration administrative est en cours d'étude.

Enfin, la gestion de l'administration publique axée sur les attentes des citoyens, de même que la concertation et la participation citoyennes à la gestion de l'administration publique, sont un des grands axes du Plan d'Action National pour la Démocratie et les Droits de l'Homme (PANDDH) 2018-2021⁴⁹.

En mars 2018, par la publication de la loi n°31.13 relative au droit d'accès à l'information, le Maroc a satisfait les critères d'éligibilité au Partenariat du Gouvernement Ouvert et a rejoint cette organisation en Avril 2018.

⁴⁷ Cet organe bénéficie d'un renforcement de ses attributions par rapport à l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption, créée en 2007. Il bénéficie en outre d'un ancrage dans la Constitution.

⁴⁸ OCDE (2018), Diagnostic d'intégrité au Maroc : Mettre en œuvre des politiques d'intégrité pour renforcer la confiance, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique

⁴⁹ La Commission européenne a financé une évaluation sur la prestation des services publics par rapport aux Principes de l'administration publique via SIGMA : « Principes d'action publique – Prestation de services – Le diagnostic – Mesure de référence – Le Royaume du Maroc – Mars 2019.

Un Plan National d'Action a été publié, portant sur la période 2018-2020. Il comprend une série d'engagements : accès à l'information, intégrité et lutte contre la corruption, transparence budgétaire, participation citoyenne, et communication et sensibilisation sur le gouvernement ouvert.

Après avoir été piloté par le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, le chantier de la réforme de l'administration est, depuis Novembre 2019, placé sous la responsabilité du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration⁵⁰. Suite à une série de discours Royaux, la Charte de la déconcentration a été adoptée au troisième trimestre de 2019.

En décembre 2019, le gouvernement marocain et l'Union européenne ont signé le Programme Hakama II pour le renforcement de la gouvernance publique pour un montant total de 62 M €. S'inscrivant dans le prolongement de Hakama I, il vise notamment à mettre en œuvre une déclinaison opérationnelle de la Loi Organique de Finances afin d'optimiser l'utilisation des ressources politiques et d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens. Il a aussi pour objectif d'optimiser la mobilisation des ressources publiques par le renforcement du pilotage et la professionnalisation de l'exercice des missions de la Direction Générale des Impôts.

3.3.2 Gestion des finances publiques

Le Maroc a mis en œuvre, à partir de 2002, un programme ambitieux de réformes visant à améliorer l'efficacité des finances publiques. Ces réformes visent les objectifs suivants :

- Disposer d'une administration moderne qui puisse contribuer à renforcer la compétitivité de l'économie nationale et le développement durable du pays et à promouvoir l'investissement dans le cadre des nouvelles stratégies sectorielles ;
- Améliorer la performance des services de l'État et des fonctionnaires, ainsi que la qualité des prestations des services de l'administration par la gestion par les résultats, une gestion de personnel efficace, la poursuite du processus de déconcentration et de décentralisation et la maîtrise des coûts ;
- Simplifier les procédures administratives, alléger le contrôle et développer l'administration électronique en vue d'améliorer les services publics et la transparence dans les relations entre l'administration et les usagers.

Dans le sillage de l'adoption de la Constitution, les efforts des autorités ont été concentrés sur la préparation des prérequis du projet de loi organique relative à la loi de finances, finalement promulguée le 2 juin 2015. Ce texte consacre, dans un ensemble cohérent et interdépendant de dispositions, la mise en œuvre d'une gestion budgétaire et comptable plus performante, transparente et démocratique. Il vise, en particulier, à généraliser, aux niveaux national et régional :

- La formulation des objectifs des politiques publiques, et l'organisation du budget de l'État et des collectivités territoriales par objectifs ;
- La gestion de la mise en œuvre du budget, et plus généralement de la performance, axée sur les résultats ;
- Le pilotage et la reddition des comptes sur les objectifs comme sur les résultats ;
- La transparence et l'efficacité financière, et par là même la réduction de la corruption ;
- La responsabilisation des services de l'État au niveau régional, ainsi que des collectivités territoriales.

Sur le plan de la gestion budgétaire, la réforme a accompagné le développement et la mise en œuvre progressive à travers l'administration, de mesures couvrant les différents stades du cycle budgétaire, de la programmation, à travers l'introduction d'une perspective budgétaire pluriannuelle, à la gestion, par le développement et expérimentation de certains éléments d'une gestion axée sur les résultats et plus transparente, au contrôle, par le renforcement des organes de contrôle et l'évolution progressive d'un contrôle à priori vers un contrôle à posteriori. Tous les ministères (et autres organismes publics gérant d'importantes ressources budgétaires) font examiner leurs budgets en fonction d'objectifs explicites de politique publique et sur la base d'indicateurs de performance permettant d'évaluer objectivement les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs. Depuis 2019, les ministères produisent des rapports de performance qui sont envoyés au Parlement puis annexés aux projets de budget des commissions parlementaires compétentes.

⁵⁰ Le nouveau gouvernement nommé en octobre 2021 a vu la création d'un nouveau ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la Transition numérique et de la Réforme administrative.

Les enquêtes de l'International Budget Project attestent des progrès réguliers réalisés par le Maroc au cours des treize dernières années avec un score passant de 19 en 2006 à 43 en 2019⁵¹.

3.3.3 Réforme fiscale

Afin de faire face aux deux défis que représentent, pour le maintien d'un niveau de financement public adéquat, la libéralisation commerciale et l'érosion des recettes douanières et d'autre part, l'accumulation des régimes dérogatoires, le Gouvernement a mis en œuvre depuis 2004 une stratégie de transition fiscale reposant sur la fiscalité indirecte.

Cette réforme de la politique et de l'administration fiscale, accompagnée par l'UE, s'est structurée autour de quatre axes d'intervention :

- suivi des dépenses fiscales et assainissement des régimes dérogatoires ;
- réforme de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) ;
- développement d'une stratégie de réforme de l'Impôt sur le Revenu (IR) ; et
- modernisation de l'administration fiscale.

À ce jour, cette réforme a permis d'assurer un niveau de financement public croissant en limitant la création de toute nouvelle exonération et en élargissant l'assiette fiscale. Elle a aussi permis de moderniser le système de TVA, pour en accroître le rendement et la neutralité. Cette réforme a également permis d'améliorer la transparence de la politique fiscale, en produisant une évaluation annuelle des dépenses fiscales.

En matière de modernisation de l'administration fiscale, la réforme a accompagné la mise en place de la télé déclaration et du télépaiement, l'instauration d'un identifiant fiscal unique, commun aux différentes administrations financières et la promotion d'une politique de communication.

3.3.4 Décentralisation

Engagée dès les premières années de l'indépendance, la décentralisation renvoyait alors à trois niveaux de collectivités territoriales : les régions, les préfectures (issues des anciens départements), et les communes. Divers redécoupages ont eu lieu par la suite pour tenir compte de l'évolution de la population ; aux préfectures divisant les régions se sont ajoutées les provinces.

La loi n° 47-96 de 1997 relative à l'organisation de la région a réduit son rôle au seul plan administratif pour transférer les compétences des 16 régions aux wilayas traditionnelles acquérant le statut de collectivités territoriales en lieu et place des régions.

Par la suite, le schéma territorial a de nouveau été modifié pour diviser le Royaume en 17 wilayas regroupant 62 provinces, 13 préfectures, 8 préfectures d'arrondissement, et les communes urbaines et rurales.

Les processus marocains de décentralisation et de déconcentration ont ensuite été approfondis au profit du développement local, et de la maîtrise du territoire et de ses ressources. La volonté d'adapter la décentralisation en général et les institutions locales en particulier aux changements que connaît le Maroc, a conduit en 2002 les pouvoirs publics à réviser profondément le cadre juridique régissant les communes et les collectivités préfectorales et provinciales. Leur rôle est désormais accru, tant s'agissant des services aux citoyens, que de la planification et de la mise en œuvre des objectifs et des mesures de développement territorial : ceux-ci sont envisagés comme devant être adaptés à chaque région, et impliquant les citoyens dans des processus participatifs.

En 2011, le rapport sur la régionalisation avancée visant à donner davantage de pouvoir aux régions a été remis à SM le Roi Mohammed VI. Ses résultats ont permis d'alimenter la future Constitution. Ainsi, la Constitution marocaine de 2011 a érigé la région en qualité de personne morale distincte de l'État, disposant d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de ses attributions. 2015 a marqué un tournant majeur dans le processus de régionalisation avancée, actant un nouveau découpage territorial.

Des projets de lois relatifs aux collectivités territoriales ont également été adoptés instituant la notion d'économie régionale comme mode de développement socio-économique local. Les objectifs affichés sont (i)

⁵¹ <https://www.internationalbudget.org/sites/default/files/country-surveys-pdfs/2019/open-budget-survey-morocco-2019-en.pdf>

de constituer des pôles régionaux plus cohérents et compétitifs, (ii) de réduire les disparités régionales, et (iii) de décliner les grandes orientations nationales, en phase avec les spécificités et enjeux locaux.

Cette architecture préfigure une délégation progressive d'une proportion importante des services de l'État au niveau régional, par la déclinaison des stratégies nationales concernées au niveau régional, et leur intégration aux plans de développements régionaux. L'objectif affiché est de reproduire au niveau régional, puis local, un modèle d'administration publique axé sur les résultats, transparent, responsable devant l'État et devant les citoyens, et interactif avec la société civile – sans toutefois aller jusqu'à une décentralisation de certaines recettes fiscales. La région constitue donc un nouveau mode de gouvernance territoriale avec des dotations de ressources propres pour assumer les compétences qui lui ont été confiées.

Le Maroc est membre du Partenariat pour la Démocratie Locale du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux du Conseil de l'Europe depuis 2019.

3.3.5 Approche genre dans les politiques publiques

Le Maroc a connu un processus de démocratisation et de consolidation de l'État de droit qui s'est traduit par un renforcement des droits humains et des libertés fondamentales, une évolution initiée par la promulgation, en février 2004, du Code de la Famille («Moudawana») et consacré par l'adoption, en 2011, d'une nouvelle Constitution qui proclame le principe d'égalité des sexes (article 19).

Le Maroc a ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW en anglais) en 1993, ce qui l'oblige à une politique active de prévention et de réponse aux discriminations contre les femmes, y compris dans et par l'administration publique. Le Maroc n'est pas membre de la Convention d'Istanbul qui concerne la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique.

En 2002, le Maroc s'est engagé dans une approche sensible au genre dans la définition des stratégies publiques préfigurant la budgétisation sensible au genre, qui sera pilotée dans la loi de finances de 2017, et appliquée pour la première fois dans la loi de finances de 2018. Dès 2006, avec l'adoption de la Stratégie Nationale d'Équité et d'Égalité entre les sexes, le Maroc a marqué clairement sa volonté politique de promouvoir activement l'égalité entre les femmes et les hommes en intégrant l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement. Cette stratégie a trouvé sa traduction opérationnelle avec l'adoption en 2011 d'un Plan d'action – l'Agenda gouvernemental pour l'Égalité – qui aboutira au premier Plan Gouvernemental pour l'Égalité (PGE), une évolution reflétant la mise en place d'une véritable politique sectorielle. Les rapports internationaux pointent toutefois une baisse de rythme des politiques publiques sensibles au genre depuis 2016. Un plan gouvernemental de l'Égalité 2017-2021 est en cours.

3.4 CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET COMPÉTITIVITÉ

3.4.1 Maintenir et accroître la trajectoire de croissance

Le Maroc a lancé plusieurs chantiers de réformes économiques et financières depuis le début des années 1980. Durant la dernière décennie les efforts se sont intensifiés sur :

- Le renforcement de la stabilité macroéconomique (inflation maîtrisée, endettement public soutenable...), conférant plus de résilience à l'économie marocaine face aux chocs exogènes et une qualité de crédit souverain du Maroc, la plus fiable dans sa région (notation élevée- investment grade en anglais) ;
- L'aménagement territorial et le développement des infrastructures autoroutières, ferroviaires, portuaires et aéroportuaires, renforçant sa connectivité internationale ;
- La mise en œuvre de stratégies sectorielles, visant à transformer le profil de spécialisation du Maroc : développement des métiers mondiaux du Maroc dans le cadre du plan Émergence Industrielle, du plan Maroc vert dans l'agriculture, de la vision 2020 du tourisme, de la stratégie énergétique, du développement du secteur phosphatier ;
- La diversification des relais de croissance des opérateurs économiques marocains, notamment en Afrique subsaharienne (forte présence en Afrique des secteurs bancaire, des télécoms, du bâtiment...).

Quelques défis restent, cependant, à relever pour asseoir l'économie marocaine sur une trajectoire de croissance à la fois ascendante et inclusive :

- Accroître le contenu de la croissance économique en emplois en adéquation avec les besoins des entreprises pour une population jeune et qualifiée ;
- La mise à niveau du capital humain ;
- Encourager l'innovation et la recherche ; et l'entrepreneuriat ;
- Optimiser les opportunités offertes dans le cadre des accords de libre-échange conclus par le Royaume, en particulier avec l'Union européenne et les pays de l'Afrique Sub-saharienne ;
- Intégrer progressivement le secteur informel dans le circuit formel et promouvoir l'économie sociale et solidaire ;
- Rendre le Maroc encore plus attractif aux capitaux étrangers, favorisant le transfert du savoir et du savoir-faire pour accélérer le rattrapage technologique et une politique fiscale attractive et rationnelle ;
- Encadrer davantage les PME et susciter la création des nouvelles entreprises par une politique entrepreneuriale et fiscale incitative et de mise à niveau de celles qui existent.

3.4.2 La modernisation des PME et PMI

Les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les petites et moyennes industries (PMI) représentent près de 98% des entreprises marocaines, concentrent 40% des investissements privés et génèrent 31% des exportations du Royaume du Maroc⁵².

C'est donc sur les PME que reposent les deux facteurs de la croissance : la compétitivité et l'innovation, c'est-à-dire une modernisation du tissu industriel et un soutien à la recherche scientifique et les partenariats entreprise-université.

Or, la compétitivité des PME et PMI se décline selon trois piliers qui vont permettre d'accroître leur capacité pour concurrencer le marché international :

- Moderniser l'entreprise dans la dimension statique de la compétitivité, c'est-à-dire la mise à niveau de son organisation, et la rendre en phase avec les exigences du marché en termes de qualité, quantité, prix et délais « just in time » ;
- Connecter l'entreprise : dans le contexte moderne, toute entreprise doit constamment être en lien avec ses clients, son environnement, les entreprises qui l'entourent et les institutions pour être compétitive ; elle se doit de vivre en réseau permanent grâce notamment à tous les moyens modernes de communication ;
- Évoluer : avoir la capacité d'investir dans le capital humain, financier ou dans l'innovation pour s'adapter à l'évolution rapide des marchés.

3.4.3 Les PME et la croissance économique

Les PME jouent un rôle clé dans la croissance économique, notamment par leur apport à la croissance de l'emploi et donc du revenu national et par l'effet multiplicateur de la consommation⁵³. Or, les PME représentent au Maroc 99% du tissu économique et leur part dans la valeur ajoutée devrait être plus visible dans les comptes nationaux.

Tableau 5. Répartition des entreprises par secteur d'activité

Répartition des entreprises par secteur d'activité				
Secteurs	TPE	PME	GE	Total
Industrie	7,7%	10,9%	25,8%	9,9%
Construction	20,9%	21,2%	22,9%	21,1%
Commerce	27,9%	26,5%	27,5%	27,5%
Services	43,5%	41,5%	23,8%	41,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Enquête nationale auprès des entreprises premiers résultats 2019 (Haut-Commissariat au Plan du Maroc)

⁵² Enquête sur la compétitivité des PME exportatrices au Maroc : Des fondamentaux stables, des infrastructures performantes et un capital humain qualifié (Rapport du Centre du Commerce 2018)

⁵³ Voir : Enhancing the Contributions of SME In A Global And Digitalized Economy (Meeting Of the OECD Council at Ministerial Level Paris, 7-8 June 2017)

Les PME+TPE sont concentrées dans les services à hauteur de 85% tandis que l'industrie est pratiquement dans les mains de grandes entreprises.

Ceci explique en partie le phénomène qui rend peu visible la part des PME dans la valeur ajoutée, donc dans le revenu officiel : la majorité de cette valeur ajoutée passe par le marché parallèle, notamment dans le secteur des services.

Un autre phénomène important est la concentration géographique des PME :

Tableau 6. Répartition des entreprises par région et secteur d'activité

Répartition des entreprises par région et secteur d'activité					
Régions	Secteurs				
	Industrie	Construction	Commerce	Services	Total
1. Tanger-Tétouan-Al Hoceima	11,7%	8,1%	7,9%	8,8%	8,7%
2. Oriental	4,3%	5,5%	4,8%	5,2%	5,1%
3. Fès-Meknès	9,3%	11,2%	8,7%	7,9%	9,0%
4. Rabat-Salé-Kenitra	9,6%	16,0%	13,8%	15,7%	14,7%
5. Béni Mellal-Khénifra	3,1%	5,4%	3,5%	3,0%	3,7%
6. Casablanca-Settat	46,8%	29,1%	43,7%	38,7%	38,5%
7. Marrakech-Safi	6,5%	9,4%	7,7%	10,8%	9,3%
8. Drâa-Tafilalet	1,2%	6,0%	1,6%	1,9%	2,7%
9. Souss-Massa	5,6%	5,9%	6,7%	6,9%	6,5%
10. Guelmim-Oued Noun	0,6%	0,9%	0,5%	0,3%	0,5%
11. Laâyoune-Sakia Al Hamra	1,1%	1,9%	0,8%	0,5%	1,0%
12. Ed Dakhla-Oued Ed Dahab	0,3%	0,5%	0,4%	0,3%	0,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Enquête nationale auprès des entreprises premiers résultats 2019 (Haut-Commissariat au Plan du Maroc)

Les régions de Casablanca et Rabat se taillent la part du lion avec 53,20% de l'activité économique des PME+TPE et ces deux régions assument 56,40% de l'industrie et 57,5% des échanges commerciaux du pays, la disparité en termes de répartition des entreprises entre les régions étant incontestable.

3.4.4 Les politiques publiques sectorielles

Le monde rural et la transition verte

Le **Plan Maroc Vert** (PMV), lancé depuis 2008, a soutenu et impulsé la modernisation de l'agriculture marocaine, en favorisant sa reconversion graduelle en faveur de filières à forte valeur ajoutée et dont la capacité de résilience aux aléas climatiques est avérée.

Le PMV s'est déroulé sur la période 2008-2020 en visant une agriculture tournée vers l'exportation grâce à ses investissements et à sa plus grande valeur ajoutée. Ce plan devait prendre en compte la préservation des ressources naturelles et contribuer à réduire la pauvreté et l'exclusion des femmes⁵⁴. Le PMV reposait sur trois piliers :

- Une agriculture moderne et tournée vers l'exportation et attirant l'investissement privé⁵⁵ ;
- Une agriculture des petits producteurs avec un développement compatible avec une économie verte ;
- L'équité entre les genres et la prise en compte des parties du pays les plus isolées et enclavées⁵⁶.

⁵⁴ ADA 2016; Badraoui 2014; Medias 24 2015; Moroccan Investment Development Agency 2017; World Bank 2014.

⁵⁵ Avec un investissement de 75 milliards de Dirham (US\$ 7 milliards), le premier pilier devait aider à réaliser 962 projets en 2020 au bénéfice de 560 000 exploitants agricoles.

⁵⁶ Le budget prévu était de 20 milliards de Dirham (UD\$ 2 milliards), afin de créer 545 projets d'entraînement destinés à aider 860 000 petits fermiers dans une transition d'une production de subsistance vers une agriculture plus intensive (Duporte 2014 ; Laatar 2014).

L'appui budgétaire des PTF⁵⁷ et de l'UE en particulier a porté une attention particulière à ce second pilier que le gouvernement a soutenu à travers quatre catégories de projets :

- La conversion des cultures traditionnelles en des chaînes capitalistiques ;
- L'accroissement de la productivité des petits producteurs agricoles ;
- La certification, la transformation et le traçage des produits locaux ;
- La diversification des sources de revenus des fermiers et de leurs familles.⁵⁸

Pour soutenir les PME marocaines dans ces projets, la BERD a développé, avec le soutien de l'UE et du Green Climate Fund, une offre de financement et d'appui pour les PME. Baptisé « Green Value Chain », ce programme est destiné à soutenir des projets verts portés par des PME participant à certaines chaînes de valeur et/ou écosystèmes industriels, à travers des solutions en faveur de l'efficacité énergétique, énergies renouvelables, gestion durable de l'eau, ou encore la gestion des déchets.

Une stratégie 2014-2020 intégrée pour la croissance industrielle

Tenant compte de l'ampleur des défis à relever et des insuffisances qui freinent la pleine expansion du secteur industriel marocain, le Plan d'Accélération Industrielle (PAI 2014-2020) s'inscrit dans la lignée du Plan Émergence et vise à faire de l'industrie un levier majeur de croissance.

La stratégie industrielle du PAI avait retenu les objectifs généraux suivants, à l'horizon 2020 :

- La création d'un demi-million d'emplois, pour moitié provenant des IDE et pour moitié du tissu industriel national rénové ;
- L'accroissement de la part de l'industrie dans le PIB de 9 points, passant de 14% à 23% en 2020.

Ce plan qui a reçu l'appui des PTF et au premier chef de l'UE sous forme entre autres d'appui budgétaire, se déclinait en plusieurs axes :

- Des écosystèmes industriels afin de réduire l'atomisation sectorielle et de construire une industrie mieux intégrée ;
- Des outils de soutien financier adaptés au tissu industriel par la création d'un fonds d'investissement industriel public (le Fonds de Développement Industriel – FDI) ;
- Un soutien au foncier industriel avec 1000 hectares dévolus pour la mise en place de parcs industriels locatifs avec des locaux clé en main ;
- Une offre de formation adaptée aux besoins en compétences de l'industrie pour assurer une meilleure adéquation de cette offre aux besoins des entreprises.

Le secteur industriel a donc connu de profonds apports avec la mise en œuvre du Plan d'Accélération Industrielle⁵⁹. Cette stratégie, qui a permis d'attirer plusieurs groupes industriels leaders dans leurs secteurs d'activité, a contribué à relever la qualité du profil de spécialisation économique du Maroc et à sa diversification au profit de branches d'activité porteuses.

Cependant, comme le signale le second volume du Rapport de l'OCDE *Examen multidimensionnel du Maroc (2018)*, ce développement a été réalisé à deux vitesses, avec un écart de plus en plus fort en ce qui concerne la productivité et un déficit en matière d'éducation, ce qui freine d'un côté la recherche scientifique et d'un autre l'extension d'une offre d'emploi compétente et bien qualifiée. « Environ 30% des entreprises marocaines dans le secteur de la machinerie atteignent les niveaux de productivité des firmes mondiales les plus performantes, mais la plupart des entreprises des autres secteurs affichent des niveaux de productivité faibles ou moyens... en matière d'éducation – 4,3 années de scolarisation en moyenne pour la population de plus de 25 ans contre

⁵⁷ World Bank (2017). <http://www.worldbank.org/en/country/morocco/brief/world-bank-involvement-in-the-agricultural-sector-in-morocco>

⁵⁸ Duporte 2014, « La mise en œuvre d'une agriculture solidaire au Maroc : Entre impératif écologique et viabilité économique. L'exemple des projets de reconversion de la sole céréalière en arboriculture fruitière à destination des petits agriculteurs dans la province de Taza ». Master 2 Interdisciplinaire Dynamiques Africaines (MIDAF), Université Bordeaux – Montaigne, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Maroc

⁵⁹ Source : Direction des Études et des Prévisions Financières, Rapport 2018

*près de 8 en Tunisie et 10 en Turquie. Pour relever le niveau de formation, le Maroc doit mieux planifier les besoins et mieux distribuer les ressources humaines tout en rendant attractifs les parcours des enseignants.*⁶⁰

3.5 ÉDUCATION (Y COMPRIS LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET L'ALPHABÉTISATION)

Le Royaume du Maroc a connu plusieurs réformes du secteur de l'Éducation. Particulièrement, la Charte Nationale de l'Éducation et la Formation 2000-2013 (CNEF), lancée en Octobre 1999, a eu un effet déterminant pour tout chantier de réforme ultérieur.

- Dans son Discours du Trône en juillet 2004⁶¹, SM le Roi Mohammed VI a exprimé la nécessité de « consacrer les 5 années qui restent à rattraper tout retard enregistré dans cette réforme vitale⁶²... ». Cette impulsion s'est d'abord traduite par la préparation et la mise en œuvre du Programme d'Urgence 2009-2012 (PU), centré sur l'apprenant, puis par le Programme de Développement du Système d'Éducation à Moyen Terme 2013-2016 (PDSE) qui a reconduit la majorité des domaines des précédentes réformes, à savoir: i) l'Offre Scolaire; ii) la Qualité de l'Enseignement; iii) l'Établissement Scolaire; iv) la Gouvernance; et v) les Ressources Humaines.
- Après le Plan d'Urgence, le CSE a fait une évaluation et a entamé les travaux pour définir une « Vision Stratégique de la Réforme de l'Éducation 2015-2030 »⁶³, intégrant 23 leviers et 16 projets selon 3 axes stratégiques : i) Équité et Égalité des Chances ; ii) Qualité de l'Enseignement ; iii) Gouvernance et mobilisation.

Dans ce cadre, début 2015, le Département de l'Éducation Nationale (DEN) a initié le Portefeuille de Mesures Prioritaires 2014-2016 (PMP) parallèlement à la conception d'une stratégie de Projet Éducatif sur 15 à 20 ans. C'est ainsi qu'en juillet 2015, a été officialisée la "Vision stratégique de la réforme du secteur éducatif à l'horizon 2030"⁶⁴.

- Sur le plan de la Formation Professionnelle (FP), l'inadéquation avec les besoins des entreprises, la faible gouvernance, l'accès restreint des travailleurs à la formation continue, et le besoin pressant d'assurer l'employabilité aux personnes les plus vulnérables a mené le GDM à développer entre 2011 et 2014, en parallèle à la formulation de la Vision Stratégique à 2030 par le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) et suivant une démarche participative, la Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle 2015 – 2021 (SNFP2021) qui vise à apporter des solutions appropriées, dont la formation de 10 millions de citoyens et l'insertion professionnelle des lauréats à un taux de 75% à l'horizon 2021. Cette SNFP2021 s'appuie sur l'article 31 de la Constitution de 2011 stipulant la nécessité de se mobiliser en fédérant les parties prenantes et les opérateurs autour d'une vision commune pour garantir l'accès équitable de tous à la FP. Cette politique publique intégrée de la FP se focalise sur l'employabilité et l'inclusion des jeunes et des femmes, à travers une synergie étroite avec l'Enseignement Général et l'Enseignement Supérieur.
- Quant à l'Alphabétisation, le taux d'analphabétisme de la population marocaine âgée de 10 ans et plus a été réduit de 43% en 2004 à 32.2% en 2014. En 2015, la Vision Stratégique de la Réforme de l'Éducation 2015-2030 présente l'alphabétisation comme donnant la possibilité à chacun de sortir de sa situation d'analphabétisme et de maintenir l'irréversibilité de l'alphabétisation à travers l'établissement d'un processus d'éducation et d'apprentissage tout au long de la vie. Elle met l'accent sur : i) la mise en place de passerelles entre différents cycles d'éducation et de formation, ii) la discrimination positive au profit des milieux ruraux et périurbains, et iii) le besoin de mobiliser la société dans ce sens. Cette vision stratégique a donné lieu à une Feuille de Route 2015-2024 qui vise surtout l'éradication de l'analphabétisme chez les jeunes et l'atteinte d'un taux de 5% d'analphabètes. En septembre 2017, cette

⁶⁰ Cet Examen multidimensionnel du Maroc est le troisième réalisé en Afrique, après ceux de la Côte d'Ivoire et du Sénégal. Il s'inscrit en parallèle du Programme-Pays Maroc de l'OCDE., voir : <http://www.oecd.org/development/mdcr/>

⁶¹ Discours du Trône à l'occasion du cinquième anniversaire de l'intronisation de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI (30 juillet 2004)

⁶² Réforme du système d'Éducation et de Formation 1999-2004 : Bilan d'étape et conditions d'une relance, Commission Spéciale Éducation-Formation, Juin 2005, pp. 6-7

⁶³ https://www.men.gov.ma/Fr/Documents/Vision_strateg_CSEF16004fr.pdf

⁶⁴ Idem

feuille de route a été revue de façon plus réaliste et pour couvrir le mandat gouvernemental : elle couvre la période 2017-2021 et prévoit un taux global d'analphabétisme de moins de 20% d'ici 2021, à travers la poursuite de trois objectifs : Renforcer la bonne gouvernance ; Améliorer la qualité des apprentissages ; et Adapter l'offre à la demande, en adoptant la méthodologie de catégorisation et de ciblage des apprenants. Les publics cibles sont les jeunes, les femmes et le monde rural. Elle a aussi été assortie d'objectifs quantitatifs plus réalistes en ciblant 1.000.000 d'apprenants par année⁶⁵ selon une logique de la demande, et non de l'offre, tout en mettant l'apprenant au cœur du système. Il importe de signaler que le budget annuel de l'alphabétisation, qui était de 13 millions d'euros entre 2010-2016, s'est accru en 2017 de 15%, sachant qu'il ne représente pas plus de 1% du budget de l'Éducation, à comparer à un seuil minimum de 3% préconisé au niveau international.

À noter qu'en août 2019, la Vision Stratégique 2015-2030 a été ancrée juridiquement via la promulgation de la première Loi-cadre de l'enseignement au Maroc (Loi-cadre n°51.17). Il s'agit d'une loi-cadre à mi-chemin entre une loi d'orientation et une loi de programmation. Elle ambitionne de fixer un cap intangible aux évolutions souhaitées et structure les conditions nécessaires à la continuité de l'action de l'État à l'horizon 2030. Elle entend plus particulièrement assurer « l'équité et l'égalité des chances » par notamment :

- La généralisation d'un enseignement intégrateur et solidaire au profit de tous les enfants, entre 4 et 16 ans, sans distinction ;
 - Le fait de rendre obligatoire l'enseignement préscolaire autant pour l'État que pour la famille ;
 - Un intérêt particulier aux profits des zones rurales et périurbaines ;
 - Le combat contre la déperdition scolaire et l'éradication de l'analphabétisme.
- Concernant l'inclusion sociale et économique des Jeunes, les événements d'Al Hoceima et de Jerada en 2017 et 2018 ont relayé le désespoir de jeunes qui souffrent de de grande précarité d'emploi, et de paupérisation chronique. Ceci a été confirmé par le Recensement Général de la Population de 2014 qui démontre que les jeunes représentent la catégorie la plus touchée par le chômage⁶⁶, avec 87% des jeunes de 15-29 ans en 2014 travaillant sans contrat ; et de manière plus récente par les données statistiques du Haut-Commissariat au Plan (HCP). En effet, le taux de chômage annuel de manière globale était de 9,2% en 2013, de 9,8% en 2018 et de 9,2% en 2019, demeurant relativement stagnant sur la période couverte par la présente évaluation des opérations d'AB de l'UE, cependant avec une hausse significative pour la tranche d'âge des 15 à 24 ans respectivement de 19,3% en 2013 à 24,9% en 2019⁶⁷. En termes de répartition par genre, le taux de chômage chez la population masculine pour la tranche d'âge des 15 à 24 ans était respectivement de 19,5% en 2013 et de 22% en 2019, tandis qu'il était de 18,1% et de 33,4% chez la population féminine pour les mêmes années et sur la même tranche d'âge. On en conclut une hausse significative du chômage de la jeunesse féminine sur la période, et une disparité masculin/féminin au détriment des jeunes femmes, sachant que le taux de chômage annuel selon le genre⁶⁸ était de 9,1% en 2013 et de 7,8% en 2019 pour les hommes, et de 9,6% en 2013 et de 13,5% en 2019 pour les femmes. Sans compter qu'au Maghreb, le Maroc a la plus grande proportion de NEET⁶⁹ qui atteint 1 jeune sur 370, parmi lesquels 8 sur 10 sont des filles⁷¹.
 - Une Stratégie Nationale Intégrée de la Jeunesse (SNIJ), intersectorielle, avait été initiée en 2015. Elle a été mise à jour par l'élaboration d'une Politique Nationale pour l'Inclusion des Jeunes adoptée en conseil de gouvernement le 9 mai 2019. À ceci s'ajoute une loi relative au « Conseil Consultatif de la Jeunesse et de l'action associative » publiée au Bulletin Officiel du 18 janvier 2018.

⁶⁵ Taux de 20% d'analphabétisme d'ici 2021, et de 10% d'ici 2026.

⁶⁶ 22,5% pour les 15-24 ans, et 13,5% pour les 25-34 ans courant 2016

⁶⁷ Source : *Enquête nationale sur l'emploi*, Haut-Commissariat au Plan : https://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-au-niveau-national-selon-les-tranches-d-age_a262.html

La BM et Statista ont fourni une estimation du taux de chômage pour 2019 de 9,02% : , et)

⁶⁸ Source : *Enquête nationale sur l'emploi*, Haut-Commissariat au Plan : https://www.hcp.ma/Taux-de-Chomage-selon-le-sexe_a256.html

⁶⁹ NEET: Not in Education, Employment, or Training. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33747/Once-NEET-Always-NEET-A-Synthetic-Panel-Approach-to-Analyze-the-Moroccan-Labor-Market.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

⁷⁰ Près de 1.700.000 personnes. Voir <http://www.leconomiste.com/flash-infos/1-jeune-sur-3-est-sans-occupation>;

<https://www.leconomiste.com/article/1010225-neet-comment-peut-les-ignorer>.

⁷¹ https://www.hcp.ma/Principaux-enseignements-sur-la-qualite-de-l-emploi-en-2016_a1879.html. <https://www.hcp.ma/file/195496/>

3.6 SANTÉ ET PROTECTION SOCIALE⁷²

Malgré les progrès remarquables qu'a réalisés le système de santé marocain en termes d'amélioration de l'offre de soins de santé, et de renforcement et de l'extension de la couverture médicale, des défaillances demeurent du fait de la qualité réduite des services de santé et de PS, de la faible expansion de la couverture médicale de base, et des écarts régionaux et de milieu (urbain/rural).

C'est depuis l'Indépendance que le Système de Santé marocain s'efforce de répondre aux besoins de santé de toute la population et aux problèmes de justice sociale à travers les soins de santé primaires, en particulier par les programmes de prévention et de vaccination, ainsi qu'à travers les initiatives d'élargissement de l'offre de soins et de protection sociale, et le développement des ressources humaines, des infrastructures hospitalières et médico-sociales et des établissements de formation aux métiers de santé.

Par conséquent, l'espérance de vie à la naissance au Maroc est passée de 70 ans en 2001 à 76,1 ans en 2017, avec un écart moyen de 2,8 ans durant la même période en faveur des femmes.

De même, si la mortalité maternelle est 2 fois plus élevée en milieu rural (111 pour 100.000 naissances) qu'en milieu urbain (45 pour 100.000 naissances), il reste que le taux global de cette mortalité est passé de 112 pour 100.000 naissances en 2010 à 72,6 pour 100.000 naissances en 2018.

Quant au quotient de mortalité infanto-juvénile (pour les enfants de moins de 5 ans), il a enregistré un taux de 22,16 pour 1000 naissances vivantes en 2018 (respectivement 18,8 en milieu urbain et 26 en milieu rural) contre 30,5 (respectivement 25,4 en milieu urbain et 35,1 en milieu rural) en 2011.

D'autre part, l'amélioration des conditions d'hygiène - à travers l'extension de l'électrification, de l'adduction d'eau potable aux domiciles et à l'assainissement des eaux usées, ainsi que l'extension constante de la couverture médicale de base- a entraîné une augmentation des charges de morbidité et de mortalité dues aux Maladies Non Transmissibles (MNT) qui constituaient 47% des dépenses de santé, dont 46% payés par les ménages, alors que les maladies transmissibles (MT) étaient en réduction régulière avant l'entrée en scène du COVID-19.

La prise en charge des affections de longue durée a constitué un grand pas vers l'accès aux soins dans les hôpitaux, sachant que le nombre des diabétiques traités dans les ESSP ont augmenté de 40% entre 2011 et 2016, le nombre des hypertendus de 300% et les traitements en hémodialyse de plus de 50% sur la même période, que la fréquentation des hôpitaux publics a augmenté de 80% et la capacité litière hospitalière s'est étendue à travers l'établissement de nouveaux hôpitaux publics⁷³.

Dans ce cadre, et malgré une croissance économique soutenue au Maroc durant la première décennie des années 2000, les inégalités en termes de développement sur le plan social et territorial demeurent proéminentes en ce qui concerne l'accès équitable de la population aux services de soins de santé et de protection sociale, spécialement en milieu rural où l'incidence de la pauvreté et de la précarité est forte.

En effet, le secteur de la Santé connaît des problèmes en termes de qualité, d'équité, de distribution territoriale et de système de pilotage et d'information sanitaire. La mise en place de la Couverture Médicale de Base (CMB) au Maroc s'inscrit dans le cadre des grandes réformes structurelles depuis l'année 2001, mais ne touche qu'environ 60% de la population⁷⁴. La volonté politique de réforme a conduit à une véritable révolution dans la gestion du secteur sanitaire afin de répondre à la demande et d'améliorer la couverture sociale. Cette réforme s'appuie sur la Loi-cadre 65-00/2002, entrée en vigueur en 2005, et sur les deux principes de solidarité et d'équité. Elle se donne pour objectif la mise en place du dispositif d'Assurance Médicale Obligatoire (AMO), pour les salariés du public et du privé et les catégories socio-professionnelles indépendantes, ainsi que du Régime d'Assistance Médicale pour les Économiquement Démunis (RAMED). De même, cette réforme s'appuie sur des orientations stratégiques sectorielles contenues dans des textes officiels de cadrage publiés durant la 2^{ème} Conférence Nationale de la Santé (à Marrakech, Juillet 2013), en l'occurrence : la Lettre Royale,

⁷² Sources des données statistiques : *Tableau de Bord Social*, DEPF- Ministère de l'Économie et des Finances, Juillet 2019 ; *Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale (ENPSF - 2018)*, 2^{ème} édition, Direction de la Planification et des Ressources Financières (DPRF), Ministère de la Santé, p.280 (307/310); *Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale (ENPSF - 2011)*, Direction de la Planification et des Ressources Financières (DPRF), Ministère de la Santé, Décembre 2012 ; *Plan Santé 2025 – Le citoyen au cœur de notre système de santé*, Ministère de la Santé, septembre 2018.

⁷³ *Plan Santé 2025, le citoyen au cœur de notre système de santé*, Ministère de la Santé, septembre 2018, p.13.

⁷⁴ *Tableau de Bord Social*, DEPF, Ministère de l'Économie et des Finances, Juillet 2019, p.12(13).

la Constitution de 2011, le Livre Blanc pour une nouvelle gouvernance du secteur de la Santé (Juil. 2013), et les recommandations de la Conférence.

Notamment, cette même Constitution de 2011 a consacré le droit d'accès équitable aux soins de santé, à la protection sociale et à la couverture médicale au profit des populations les plus vulnérables. En effet, la politique sociale ciblant les catégories des plus démunies s'est développée, en s'appuyant en premier temps sur des initiatives publiques qui mêlaient assistantat caritatif et approche sociale, mais qui s'oriente aujourd'hui vers une approche de droit et d'entrepreneuriat privé individuel et collectif. Ainsi, l'assistance sociale s'est développée tout en suivant de multiples initiatives qui restent assez fragmentées du fait : i) de l'inexistence d'une stratégie unifiée pour la lutte contre la pauvreté, ii) des disparités territoriales, iii) des différentes conditions de vulnérabilité, et iv) des défaillances dans la collecte et le partage des données à caractère social. Aujourd'hui le système de PS combine à la fois : i) un système contributif de sécurité sociale (CMR, RCAR, CNSS, CNOPS, ...), ii) un système partiellement contributif (RAMED), et iii) un système non-contributif (Tayssir, Kafala, INDH, Établissements de PS pour les personnes en difficulté).

Suite à la volonté du Roi d'accélérer les changements en termes de politique de santé relatives au système national de santé et à la couverture sanitaire universelle, et du fait des failles qui demeurent dans ce secteur, un Plan de Santé 2025, centré sur les besoins du citoyen, a été élaboré en s'appuyant sur une large concertation avec les institutions concernées, les professionnels de la santé, les partenaires sociaux et le milieu académique. Ce Plan priorise les soins de santé primaires, et favorise la prévention, le renforcement des compétences, les projets innovateurs et le développement de pôles d'excellence en hospitalisation. La crise du COVID-19 a accéléré la prise de conscience du besoin de disposer d'un système sanitaire et de protection sociale efficace et universel. Le chantier de généralisation de la couverture sociale au profit de tous les Marocains, sur les cinq prochaines années, a été mis au cœur du plan de gestion post-crise, avec un ensemble de mesures d'accompagnement.

3.7 JUSTICE

La réforme du système judiciaire est un corollaire nécessaire à l'ensemble des autres réformes sectorielles menées au Maroc, puisqu'elle assure, par un recours en droit et dans les faits, le respect du droit par les personnes physiques et morales, et surtout par l'État : c'est le fondement de l'État de droit, sans lequel il ne saurait y avoir de réforme démocratique, ni de développement économique, social et humain.

La justice est un des trois piliers de l'équilibre constitutionnel. Pour jouer ce rôle de contre-pouvoir, elle se doit d'être indépendante en droit, en pratique, dans son interprétation du droit, dans ses décisions, dans la gouvernance et la gestion de ses moyens et de ses personnels, ainsi qu'en termes de reddition de compte et de responsabilité de ses membres.

La justice est également le recours qui crée les conditions de la confiance, tant au niveau privé, que dans la sphère économique ou dans le domaine administratif. Elle constitue le socle de la lutte contre la corruption, par la dissuasion. À cet effet, elle doit être efficace et efficiente – produire des jugements et des solutions de qualité, pour le bien public et tenant compte des intérêts de toutes les parties, dans le respect de la lettre et surtout de l'esprit du droit, tout en observant la sobriété requise dans l'usage de ses ressources humaines, financières et matérielles.

Enfin, la justice constitue le recours et le moyen de réparation pour les personnes dont les droits ont été lésés. Elle est la garante du respect des obligations internationales du Maroc en matière de droits des personnes physiques et morales. Elle respecte et fait régner l'égalité des droits, et l'égalité devant le droit. Elle se doit donc d'être à la fois accessible, et protectrice des personnes les plus vulnérables à une violation de leurs droits.

Un système judiciaire légitime, et jouissant de la confiance des acteurs publics, privés, et des citoyens, est donc un élément important des réformes au Maroc, et de l'appui de l'UE à ces réformes. On perçoit bien, en même temps, la sensibilité de la réforme de la justice : lutte contre la corruption ; application d'un corpus législatif graduellement rénové mais parfois encore polémique, comme dans le domaine du droit de la famille ou des droits des femmes ; réforme de la politique pénale et peine de mort ; protection de l'égalité devant le droit des personnes perçue comme porteuses de risques pour la sécurité de l'État ou pour ses réformes mêmes... Le système judiciaire est un catalyseur des dilemmes et défis auxquels font face la société marocaine et l'État marocain. C'est, en grande partie, ce qui explique le retard relatif pris par cette réforme par comparaison à d'autres, y compris ayant trait à la gouvernance, comme la réforme des finances et de l'administration

publiques – et, partant, le démarrage tardif de l'appui budgétaire à ce secteur, débuté seulement en 2016, et dont le premier programme n'a pas encore touché à son terme.

3.7.1 Documents stratégiques nationaux

La Constitution⁷⁵ de 2011 est au fondement de la réforme de la Justice en cours au Maroc. En établissant le Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire et l'Instance nationale de probité et de lutte contre la corruption, elle pose les bases de ce qui sera ensuite élaboré et formulé dans la Charte De La Réforme du Système Judiciaire (juillet 2013).⁷⁶ Formulée par la Haute Instance du Dialogue National sur la Réforme du Système Judiciaire composée d'un large éventail d'experts, de représentants des institutions judiciaires, et de la société civile, cette Charte, avalisée par le Roi et le Gouvernement, est une feuille de route pour réformer l'ensemble du système judiciaire.

Les objectifs fixés dans la Charte sont ambitieux et répondent au défaut d'indépendance de la justice dont souffrait le Maroc. Les recommandations avancées sont substantielles en matière d'autonomie administrative et financière.⁷⁷

La Charte se penche sur le diagnostic de la situation de la Justice au Maroc, le rappel de la mission de la Justice, ses valeurs substantielles et la vision générale de la réforme du système judiciaire, ainsi que sur la présentation des orientations essentielles de cette réforme.⁷⁸

Elle aborde ensuite en détail les grands objectifs stratégiques de la réforme du système judiciaire, y compris ce qu'ils requièrent comme mécanismes d'exécution (détaillés plus loin dans la logique d'intervention).⁷⁹ Aussi, le projet de recommandations est accompagné d'un plan d'exécution comportant des mesures principales détaillées.

Certains pans de la Charte, communs à d'autres domaines des réformes au Maroc, se retrouvent les années suivantes dans plusieurs stratégies nationales :

- Stratégie 4+4 du Ministère de la Solidarité, du Développement Social, de l'Égalité et de la Famille qui se fonde sur quatre axes stratégiques et quatre axes d'appui afin d'accélérer la mise en œuvre du projet national en ce qui concerne la promotion des droits humains.
- Le plan d'action national en matière de démocratie et des droits de l'Homme (PANDDH) (2018-2021), visant à consolider le processus des réformes politiques, à institutionnaliser la protection et la promotion des droits de l'Homme et à encourager les initiatives contribuant à l'émergence d'une démocratie participative.⁸⁰
- Réforme pénitentiaire (2016-2018) de la Délégation générale à l'Administration pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR).
- La stratégie de la Direction Générale de la Sûreté Nationale (DGSN), avalisée en 2016, traite en priorité de la lutte contre la criminalité, du renforcement du sentiment de sécurité et de la modernisation des infrastructures, ainsi que la réforme administrative et financière et des mécanismes de moralisation (anticorruption et usage de la force notamment). Cette stratégie est éminemment pertinente pour la réforme de la justice, tant le système judiciaire dépend, au moins en matière pénale, des investigations fournies par la police.
- Stratégie nationale de lutte contre la corruption⁸¹ (2016). La Commission nationale anti-corruption (CNAC) est active depuis novembre 2017.
- Lutte contre le terrorisme : Le Maroc adopte une stratégie nationale globale et intégrée.⁸²

⁷⁵ http://www.maroc.ma/en/system/files/documents_page/bo_5964bis_fr_3.pdf.

⁷⁶ <http://www.ism.ma/basic/web/pdf/charte/fr.pdf>.

⁷⁷ Charte De La Réforme du Système Judiciaire, p. 28, <http://www.ism.ma/basic/web/pdf/charte/fr.pdf>.

⁷⁸ Charte De La Réforme du Système Judiciaire, Première Partie : Les fondements généraux de la réforme du système judiciaire, p. 33-44, <http://www.ism.ma/basic/web/pdf/charte/fr.pdf>.

⁷⁹ Charte De La Réforme du Système Judiciaire, Deuxième Partie : Les grands objectifs stratégiques de la réforme du système judiciaire, p. 45-94, <http://www.ism.ma/basic/web/pdf/charte/fr.pdf>.

⁸⁰ https://didh.gov.ma/fr/planification-et-suivi/politiques_publiques/le-plan-daction-national-en-matiere-de-democratie-et-des-droits-de-lhomme-2018-2021/ [16/06/2020].

⁸¹ https://www.mmsp.gov.ma/uploads/file/Strategie%20Nationale%20de%20lutte%20Corruption_SNLCC_FR_2016.pdf.

⁸² <https://maroc-diplomatique.net/lutte-contre-terrorisme-maroc-adopte-strategie-nationale-globale-integree/>.

- Modernisation et informatisation, notamment la stratégie mise en place par le ministère de la justice pour la conformité des orientations nationales en matière de sécurité des systèmes d'information.⁸³
- Pour répondre aux récentes évolutions, une Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA) visant à « assurer une meilleure intégration des immigrés et une meilleure gestion des flux migratoires dans le cadre d'une politique cohérente, globale, humaniste et responsable » a été adoptée en 2014.⁸⁴ Cette stratégie est directement pertinente pour le système judiciaire, qui a vocation à en assurer le respect dans le cadre des obligations internationales du Maroc.

3.7.2 Instruments internationaux pertinents

Le Maroc s'est fermement engagé en ratifiant les majeures conventions des Nations Unies relatives aux droits humains, dont le système judiciaire est le garant :

- Le Maroc est partie au Statut de la Cour internationale de Justice (1956) ;⁸⁵
- La Convention des Nations unies contre la corruption ;⁸⁶
- La Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants et son protocole facultatif (2013) ;⁸⁷
- La Convention des Nations unies contre la criminalité transnationale organisée, dite Convention de Palerme (19 Sep 2002) ;⁸⁸
- Protocole additionnel à la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes, en particulier des femmes et des enfants ;⁸⁹
- Protocole contre la fabrication et le trafic illicites d'armes à feu, de leurs pièces, éléments et munitions, additionnel à la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée ;⁹⁰
- Conventions signées auprès de l'OIT,⁹¹ notamment la Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille ;
- Le pacte international relatif aux droits civils et politiques (PIDCP) ;
- Le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC)
- Convention relative aux droits des personnes handicapées et son Protocole facultatif (2009) ;⁹²
- Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) ;
- Convention internationale pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées (2013) ;⁹³
- Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale ;⁹⁴
- Principes de Paris et principes de Belgrade.⁹⁵

Par ailleurs, le Maroc adhère aussi aux principes non-exécutoires des Nations Unies, démontrant les aspirations à long terme concernant les droits humains. Notamment :

- L'ensemble de principes pour la protection de toutes les personnes soumises à une forme quelconque de détention ou d'emprisonnement ;
- L'ensemble de règles minima pour le traitement des détenus (Règles Nelson Mandela) ;
- Règles des Nations Unies concernant le traitement des femmes détenues et les mesures non privatives de liberté pour les femmes délinquantes (Règles de Bangkok) ;
- L'ensemble des règles minima des Nations Unies concernant l'administration de la justice pour mineurs (Règles de Beijing) ;

⁸³ <https://maroc-diplomatique.net/ministere-de-justice-a-mis-place-strategie-conformite-orientations-nationales-matiere-de-securite-systemes-dinformation/>.

⁸⁴ Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA) programme d'action et dispositif de gouvernance (en graphiques) <https://marocainsdumonde.gov.ma/strategie-nationale-dimmigration-et-dasile/>

⁸⁵ <https://www.icj-cij.org/fr/etats-admis-a-ester>.

⁸⁶ https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=IND&mtsg_no=XVIII-14&chapter=18&clang=fr.

⁸⁷ Rapport annuel du CNDH 2014, p. 22, https://cndh.org.ma/sites/default/files/cndh_-_discours_president_fr-19nov_1.pdf.

⁸⁸ https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtsg_no=XVIII-12&chapter=18&clang=en.

⁸⁹ https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtsg_no=XVIII-12-a&chapter=18&clang=en.

⁹⁰ https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtsg_no=XVIII-12-c&chapter=18&clang=en.

⁹¹ https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:11200:0::NO:11200:P11200_COUNTRY_ID:102993

⁹² Rapport annuel du CNDH 2014, p. 22, https://cndh.org.ma/sites/default/files/cndh_-_discours_president_fr-19nov_1.pdf.

⁹³ Rapport annuel du CNDH 2014, p. 22, https://cndh.org.ma/sites/default/files/cndh_-_discours_president_fr-19nov_1.pdf.

⁹⁴ Vérification basée sur la liste des instruments internationaux des droits de l'homme : <https://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CoreInstruments.aspx>.

⁹⁵ Rapport annuel CNDH, p. 9 ; concernant entre autres l'indépendance du CNDH, voir ibid., article 3, p. 2, https://cndh.ma/sites/default/files/loi_76-15_relative_a_la_reorganisation_du_cndh_1.pdf.

- Règles minima des Nations Unies pour l'élaboration de mesures non privatives de liberté (Règles de Tokyo).

Le Maroc est aussi membre de la Commission de Venise, et observateur à la Commission européenne pour l'efficacité de la Justice (CEPEJ) du Conseil de l'Europe.⁹⁶

Le CNDH est membre actif du Comité international de Coordination des institutions nationales des droits de l'Homme ; et membre du Réseau africain des institutions nationales des droits de l'Homme, membre de l'Association francophone des institutions nationales dont il est vice-président à ce jour, membre du Dialogue euro-arabe de ces institutions, et membre du Réseau arabe des institutions nationales.

Le Maroc n'a pas encore ratifié certaines conventions internationales, que le CNDH considérait déjà comme des priorités en 2014 :

- La ratification de la Convention 189 de l'Organisation internationale du travail (OIT) concernant les travailleurs domestiques ;⁹⁷
- L'adhésion à la Convention d'Istanbul (mai 2011) du Conseil de l'Europe concernant la prévention et la lutte contre la violence faite aux femmes et la violence domestique.⁹⁸
- Le Maroc n'a pas non plus ratifié le protocole contre le trafic illicite de migrants par terre, air et mer, relatif à la convention des Nations unies contre la criminalité transnationale organisée.⁹⁹

3.7.3 Défis auxquels fait face la réforme de la justice

Un premier examen liminaire des documents disponibles montre que l'indépendance de la justice a pris de l'ampleur, avec la création d'instances de gouvernance indépendantes du siège et du parquet ; le statut, les équipes, les prérogatives, la légitimité ont été renforcées par les mesures énergiques de ces dernières années. Mais les mentalités demandent du temps pour évoluer, et la pratique des acteurs de la justice met du temps à matérialiser les changements. Quelques exemples de chantiers en cours sont :

- La peine de mort est une thématique récurrente. Malgré sa non-application, sa suppression n'est pour l'instant pas à l'ordre du jour, ce qui pose des questions en termes d'engagements nationaux et internationaux pour les droits humains.
- Dans le même ordre d'idées, la réforme du système pénitentiaire et de probation reste un grand chantier, en lien avec les politiques et procédures pénales. Il est important, en parallèle du renforcement de l'efficacité du système judiciaire, d'assurer la conformité aux standards internationaux du système carcéral. La réforme de l'administration pénitentiaire fait l'objet de plusieurs appuis de l'UE, notamment par un jumelage avec la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion, dont l'objectif est de soutenir le processus de convergence vers les pratiques européennes en matière de formation dans le domaine de la gouvernance pénitentiaire et d'assurer des formations ainsi que la mise en place de plateformes de dialogue interne.
- Le CNDH rapporte que « La majeure partie des recommandations de l'Instance Équité et Réconciliation a été mise en œuvre, cependant certaines recommandations institutionnelles centrales telles que l'adhésion au Statut de Rome relatif à la Cour pénale internationale (CPI), l'abolition de la peine capitale et la stratégie nationale de lutte contre l'impunité n'ont pas encore trouvé leur voie vers la mise en œuvre. »¹⁰⁰
- Concernant la réduction de la corruption, les Lois Organiques relatives à la justice, adoptées en 2015, prévoient une série de mesures visant à réduire et prévenir la corruption. Ces mesures sont progressivement mises en œuvre, et leurs effets pourront être observés sur le long terme.¹⁰¹

⁹⁶ <https://www.coe.int/fr/web/cepej/country-profiles>.

⁹⁷ https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:11300:0::NO:11300:P11300_INSTRUMENT_ID:2551460.

⁹⁸ <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=signatures-by-treaty&treaty-num=210>.

⁹⁹ https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XVIII-12-b&chapter=18&clang=en

¹⁰⁰ Rapport annuel du CNDH 2014, p. 25, https://cndh.org.ma/sites/default/files/cndh_-_discours_president_fr_-_19nov_1.pdf.

¹⁰¹ «ÉTAT DE L'APPLICATION DE LA CONVENTION DES NATIONS UNIES CONTRE LA CORRUPTION Incrimination, détection et répression, et coopération internationale Deuxième édition » 2017, https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2017/17-04680_F_ebook.pdf.

3.7.4 Approche genre dans la Justice

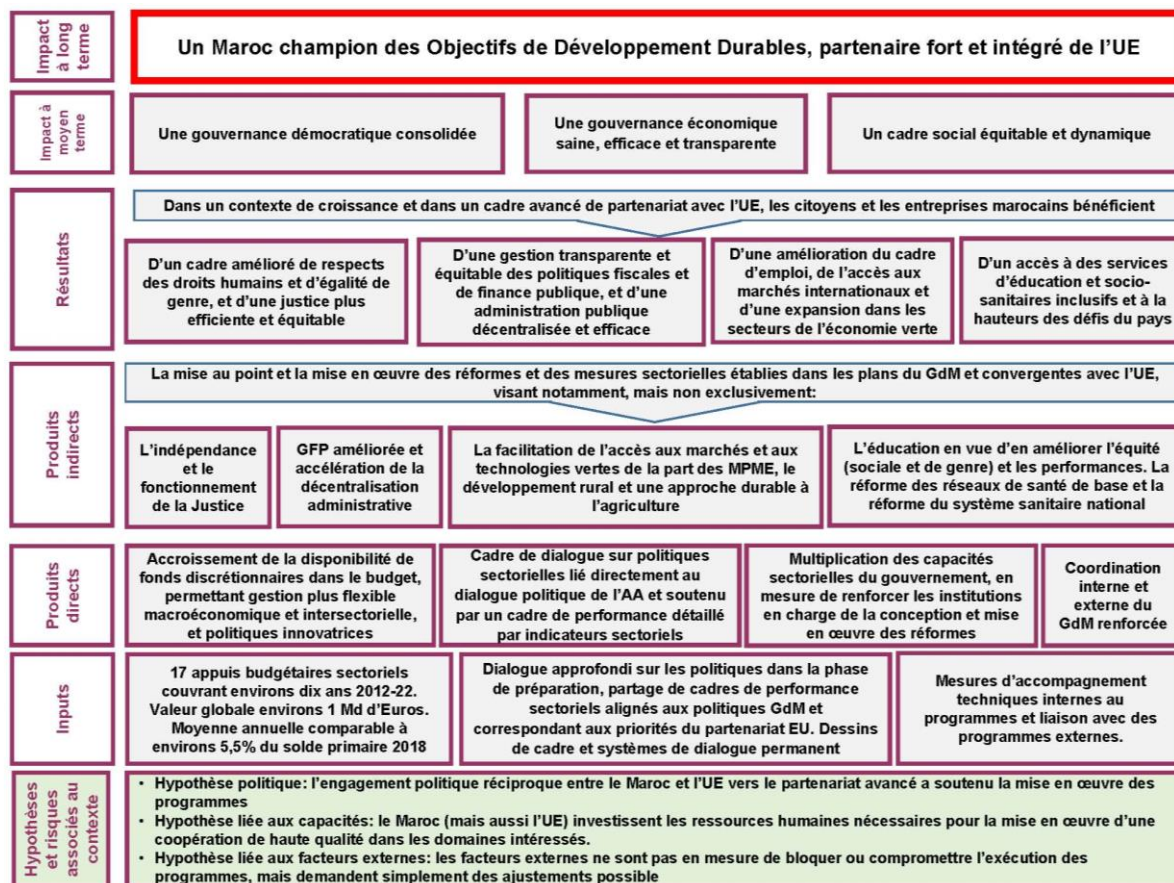
L'approche genre sous-tend les efforts déployés par le Ministère de la Solidarité, du Développement Social de l'Égalité et de la Famille en matière du développement humain. Ce ministère a pris un rôle de coordination intersectorielle grâce à l'AB de l'Union européenne. Ce rôle de pilotage est notamment possible grâce aux objectifs de promotion des droits humains, ce qui se traduit explicitement par une volonté de développement social durable et équitable. Il appartient à la justice d'offrir un recours aux femmes dont les droits ne sont pas respectés, et de permettre leur accès au système judiciaire, en aplanissant les obstacles auxquels font face certaines femmes. C'est l'objet, tant d'une série de recommandations de la Charte, que d'une composante de l'appui budgétaire.

Le genre est aussi pris en compte dans la réforme pénitentiaire, quoique cet aspect de la réforme ne soit pour l'instant reflété que dans l'attention prêtée à la part de personnel féminin dans les formations issues de la coopération internationale.¹⁰²

¹⁰² https://www.ma.undp.org/content/morocco/fr/home/projects/programme-d_appui-a-la-mise-en-uvre-de-la-strategie-de-la-delega.html.

4. LOGIQUE D'INTERVENTION

4.1 LE DIAGRAMME DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION GLOBALE



4.2 JUSTIFICATION DU DIAGRAMME DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION GLOBALE (LIG)

4.2.1 Le partenariat global et le partage des objectifs de développement à long terme (Impacts)

La coopération technique et financière entre le Maroc et l'UE se situe dans un cadre global de partenariat soutenu par l'Accord d'Association (signé en 1996) et par le Statut Avancé souscrit en 2008, ce dernier ayant été une véritable première pour un pays non européen.

Grace à ces accords, le Maroc et l'UE partagent non seulement des intérêts et des objectifs économiques et de stabilisation géopolitique à court-moyen terme, mais une vision et une perspective globale politico-économique à long terme, comprenant : un statut partenarial à mi-chemin entre l'association et l'adhésion¹⁰³ et des engagements réciproques sur le plan des droits, de la sécurité internationale, des principes et des approches en termes de gouvernance économique et de cohésion sociale. En cette perspective, les accords souscrits établissent différents niveaux et une multitude de secteurs de dialogue et de collaboration, basés sur des valeurs partagées et sur un chemin d'approximation et d'intégration économique, législatif et culturel.

Voici donc la projection à long terme des programmes de coopération qui font l'objet de la présente évaluation, représentée par les deux lignes supérieures du diagramme de la Logique d'intervention générale (LIG). On veut ainsi souligner que cette évaluation considère que les programmes à évaluer font partie, avec d'autres

¹⁰³ Le Roi Mohammed VI, à l'occasion de la visite d'État effectuée à Paris le 20 mars 2000 juste après son accession au trône, sur le futur de la relation Maroc-Union européenne avait souhaité une formule qui soit « plus que l'association, moins que l'adhésion ».

interventions sectorielles et multisectorielles, d'un ensemble d'actions de coopération qui est au service d'un partenariat stratégique global.

Cela est important non seulement pour analyser les synergies entre les différents programmes évalués et entre ceux-ci et les autres programmes de l'UE, mais aussi pour souligner l'importance du processus d'apprentissage et d'échange entre les deux partenaires, qui se matérialise au cours de la coopération. Ce processus a une valeur qui n'est pas inférieure à la valeur des résultats escomptés des programmes et représente un patrimoine pour bâtir le succès du partenariat global.

4.2.2 L'appui aux piliers du processus de réforme du GDM et le partage des résultats de développement à moyen terme (Résultats)

Après 2011, le Maroc est sorti de la crise qui a frappé la majorité des pays arabes, approuvant une nouvelle constitution et accélérant le processus de modernisation de l'État et de réformes économiques et sociales, qui doit amener aux impacts à moyen-long terme mentionnés ci-dessus. Les piliers de ce processus sont : un cadre consolidé de droits ; une gestion plus équitable, efficiente et transparente des ressources publiques ; un accroissement de la compétitivité économique, accompagnée par une plus forte inclusion des TPME et la mise en œuvre de nouvelles stratégies vertes ; et une plus forte valorisation du capital humain, soutenue par un niveau élevé d'inclusion sociale et territoriale. Une mise en œuvre approfondie de ces piliers de réforme permettra au Maroc d'atteindre les impacts escomptés par les stratégies du GDM et partagés par l'UE par le biais des accords de partenariat mentionnés.

Après 2011, l'UE cible également ces piliers pour ses programmes d'assistance technique et financière et les résultats des piliers du GDM deviennent les résultats escomptés des programmes d'assistance de l'UE. Pour cette raison, on les a traduits de manière synthétique dans la ligne des résultats de la LIG.

Même s'ils visent des piliers et des secteurs distincts et sont décalés dans le temps, les programmes de l'UE faisant l'objet de cette évaluation présentent une dimension unitaire. Ils sont encadrés sous le même chapeau du partenariat global et ciblent l'ensemble des grands piliers du processus de réforme du GDM, dont ils partagent (chacun dans son domaine) les résultats et les impacts.

4.2.3 Les avancées-clés dans le processus et le ciblage des appuis pour faciliter l'accomplissement des changements politico-institutionnels envisagés (Produits indirects)

Le GDM a identifié le cadre stratégique et le chemin des réformes principales, y compris les progrès spécifiques dépendant de la décision du gouvernement et de ses partenaires, qui doivent permettre de mobiliser les acteurs institutionnels, économiques et sociaux en vue de l'atteinte des résultats. Ces progrès, durant la phase de préparation des programmes d'appui de l'UE, ont été revus et priorisés par le GDM et l'UE et ont été inclus (ensemble avec les résultats escomptés) dans des matrices de performance partagées, qui sont à la base de l'appui de chaque programme.

L'idée (ou l'hypothèse) est que les mesures d'amélioration politico-institutionnelle (les progrès spécifiques) envisagées et appuyées par les programmes sous-évaluation puissent contribuer à l'activation des acteurs effectivement responsables de l'atteinte des résultats. Par exemple, on suppose que la création d'un nouveau cadre réglementaire et/ou législatif établissant l'indépendance du système judiciaire contribue d'une manière déterminante à l'indépendance effective des juges.

Voici, donc, dans la LIG, la ligne qu'on définit des 'produits indirects'. Il s'agit en effet de réalisations réglementaires et/ou législatives, qui ne sont pas des résultats au sens propre, mais sont considérées comme les changements politico-institutionnels qui permettront d'atteindre les résultats. Ce sont des produits indirects des programmes d'appui, car ils ne rentrent pas dans la sphère de contrôle de ceux-ci. En effet ces programmes, si pertinents et efficaces, peuvent influencer –mais non déterminer– les 'produits indirects', qui sont sous le contrôle au sens large du GDM.

4.2.4 La création de nouvelles opportunités financières et de capacités pour renforcer le GDM en vue de la mise en œuvre des progrès convenus (Produits directs)

Dans l'esprit du partenariat global, les programmes d'appui ne suivront pas une approche-projet (tendant à créer des structures et des opérations 'extraordinaires'), mais seront des AB visant le renforcement des capacités du GDM dans sa structure et ses activités ordinaires. Cette approche est possible grâce à

l'engagement souverain du Maroc pour une réforme globale de la gouvernance démocratique et des politiques sectorielles. Elle devrait garantir ainsi une appropriation et une durabilité majeures et comprend les domaines suivants :

- Une augmentation, même réduite (que l'évaluation devra estimer), des montants financiers discrétionnaires disponibles dans le budget (des sommes permettant d'augmenter et/ou ne pas couper des dépenses de développement au sens large). Considérant la fongibilité de ces fonds, l'effet des versements n'est pas à considérer au niveau sectoriel, mais sera évalué dans son ensemble comme un effet de flexibilisation de la gestion des ressources du point de vue macroéconomique et budgétaire, qui devraient faciliter une allocation plus stratégique des ressources de l'État. Une estimation grossière de la valeur annuelle moyenne des appuis budgétaires concernés par rapport au « déficit primaire sans dons » 2018 (dernière données FMI disponible) se situe entre 5 et 6%. D'autres estimations pourront se faire, par exemple par rapport à la valeur annuelle moyenne de la dépense discrétionnaire et/ou au coût de certaines réformes sectorielles.
- L'établissement dans chacun des secteurs intéressés d'un cadre de dialogue sur les réformes à l'ordre du jour, consistant en plusieurs niveaux :
 - Un niveau de suivi conjoint qui comprend le suivi des conditions générales (tranches fixes et variables) et des conditions spécifiques (tranches variables) de déboursement des AB. Ce niveau se base sur les matrices de performance de chaque programme et comprend des séances périodiques. Il devrait assurer (surtout le premier) un dialogue stratégique continu entre les partenaires.
 - Un niveau plus quotidien et souvent informel permettant une véritable approximation des approches et une gestion flexible et adaptée de l'appui.

Ces deux niveaux de dialogue devraient être en relation avec le cadre plus général de l'AA et du Statut Avancé de manière, d'une part, à alimenter ce cadre et, d'autre part, en recevoir un soutien de légitimité et de cohérence (par exemple l'intervention directe du dialogue politique de haut niveau sur des points particuliers). Cette structure de dialogue devrait assurer que le GDM soit suivi de près et épaulé dans le processus de réforme, en particulier pour faire face aux passages les plus difficiles.

- La création de capacités technico-institutionnelles additionnelles dans les différents secteurs, par l'utilisation de composantes internes et externes (mais complémentaires) aux programmes concernés. Cela devrait permettre aux institutions en charge de l'exécution des réformes de renforcer leurs propres capacités d'analyse, de programmation et de gestion de la mise en œuvre. Conformément à l'esprit des programmes d'AB, et au cadre de partenariat mentionné, ce renforcement de capacité devrait être aussi flexible et facile à gérer que possible et devrait éviter toute approche de substitution des capacités existantes, s'appuyant autant que possible sur des modalités d'appui basées sur des échanges entre pairs. Il devrait aussi être strictement coordonné et intégré avec les autres projets de développement des capacités.

Tous ces domaines (plus d'autres concernant l'amélioration de l'alignement et de l'harmonisation de l'aide extérieure et une meilleure coordination au niveau sectoriel) sont appelés les produits directs des AB, car –à part les considérations sur la qualité des intrants mis en place– ils se réfèrent à un cadre amélioré d'opportunités pour le GDM, qui est créé directement par la mise en œuvre des AB. L'hypothèse est que ce cadre d'opportunités puisse faciliter l'activation du GDM dans l'exécution des réformes convenues et la production de ceux qu'on a appelé les produits indirects des AB.

4.2.5 La préparation, la négociation entre partenaires et la conception des programmes d'AB (Intrants)

Une caractéristique des AB est que le processus de préparation est une période assez longue et très intense de dialogue entre les partenaires et d'études approfondies des contextes et des contraintes macroéconomiques, sectoriels et de gestion des finances publiques. Dans cette phase les deux partenaires grandissent ensemble et améliorent leur capacité d'identifier les cibles et de traiter les problématiques. Selon les hypothèses, cette phase devrait permettre d'identifier les véritables faiblesses institutionnelles et les obstacles d'autre nature qu'il faudra adresser pour l'activation des réformes envisagées. En conséquence, on devrait pouvoir choisir les intrants les plus adaptés, y compris les modalités et les dimensions, dans le cadre du format de l'appui budgétaire.

4.2.6 Les hypothèses générales et les risques

Les hypothèses théoriques sur les conditions de passage d'un stade à l'autre de la LIG dont on a parlé ci-dessus se basent sur des hypothèses générales concernant les trois niveaux ci-dessous.

La première hypothèse concerne le niveau politique. Toute la LIG se base sur l'attente que le partenariat de haut niveau qui encadre et légitime les programmes concernés ne perdent ni de force, ni de dynamisme à cause des changements des contextes internationaux et internes au Maroc et à l'UE. Cela pourrait impliquer une crise de l'engagement politique de l'un ou des deux partenaires qui serait fatale pour la réussite des programmes.

La deuxième hypothèse concerne les capacités mises en œuvre. Cette hypothèse est moins problématique que la précédente mais aussi moins facile à détecter et demande un suivi très serré. Les deux parties sont supposées investir dans les ressources institutionnelles et humaines de haut niveau qui sont absolument nécessaires pour la réussite des programmes. Des faiblesses à ce niveau, par exemple dans la priorisation stratégique du GDM et l'affectation conséquente de ressources aux réformes concernées, ou –d'autre part– dans les ressources de l'UE auraient des effets très négatifs.

La troisième hypothèse est que les changements du contexte extérieur puissent être abordés par une gestion adaptive et convenue et n'impliquent pas des chocs déstabilisants qui puissent ne plus permettre à l'un ou aux deux des partenaires de continuer sur la ligne agréée.

4.3 LES DIAGRAMMES SECTORIELS

4.3.1 Diagramme sectoriel de la logique d'Intervention – Gouvernance Publique et développement territorial

Ressources prévues pour la politique gouvernementale et les dépenses publiques		Produits indirects prévus	Résultats attendus	Impacts escomptés
Intrants	Produits directs prévus des AB et AC			
Intrants prévus des appuis budgétaires sectoriels <ul style="list-style-type: none"> • Hakama 1 (CF 21/11/2013) 93,5 M € dont 83 M € d'appui budgétaire 10,5 M € pour l'aide complémentaire • Hakama 2 (CF11/12/ 2019) 62 M €, dont 50 M € d'appui budgétaire 12 M € pour l'aide complémentaire • Développement territorial (CF 13/12/2019) 50 M € dont 42 M € d'appui budgétaire 8 M € pour l'aide complémentaire 	Amélioration de la relation entre l'aide extérieure et les processus budgétaires et politiques nationaux, ainsi que leur déclinaison au niveau régional <ul style="list-style-type: none"> • Volume et part de l'aide extérieure dans le budget national accrus • Disponibilité de fonds discrétionnaires additionnels pour la mise en œuvre des réformes sectorielles • Meilleure prévisibilité des décaissements de ressources extérieures • Accompagnement et accélération de la formulation des politiques 	La réforme du système budgétaire est poursuivie <ul style="list-style-type: none"> • La LOLF est mise en œuvre (création d'une structure administrative, plan d'action et de formation, etc.). • Une plus grande performance de la dépense publique est promue (nouvelle nomenclature, projets de performance ministériels associant les autorisations budgétaires à des objectifs explicites de politique publique et des indicateurs de performance) • Meilleure information du Parlement (transmission des budgets de trois ministères préfigurateurs, selon la nouvelle nomenclature budgétaire, transmission du projet de loi relative à la gouvernance et au contrôle financier de l'État sur les établissements et entreprises publics et autres organismes publics, etc.) • Entrée en vigueur de la nouvelle réglementation sur les marchés publics Les mesures de réforme de la gestion publique améliorent la qualité des services publics ressentie par les citoyens <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de l'approche qualité incluant un système d'accueil et de réclamation dans trois administrations pilotes 	Accroissement de la performance, de la transparence et de la démocratie budgétaire <ul style="list-style-type: none"> • Le cadre macro-économique et budgétaire est renforcé (programmation et exécution). • La transparence budgétaire est approfondie ; le Parlement, les médias et la société civile profitent d'une information budgétaire complète et en temps opportun. • Les marchés publics sont plus transparents et plus compétitifs Amélioration de la qualité des services publics ainsi que de la participation des citoyens <ul style="list-style-type: none"> • Le degré de satisfaction des citoyens vis-à-vis de l'administration est mesuré et en augmentation. • La qualité du service offert par l'administration fiscale au contribuable est accrue. • La Charte des Services publics est mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance soutenue et réduction de la pauvreté. • L'implication du Parlement et de la société civile dans la formulation des objectifs et dans le suivi des résultats des affaires publiques permet une amélioration de la qualité du développement promu. • Les citoyens bénéficient de services plus équitables et efficaces sur lesquels ils exercent leur contrôle démocratique (Impact intermédiaire) • Le système fiscal atteint un niveau acceptable en matière d'équité, de rendement et de transparence
Ressources & activités gouvernementales (2013-2019) <ul style="list-style-type: none"> • Budget national financé sur recettes fiscales domestiques • Allocations en budgets annuels cumulés sur 2013-2019 • Nouvelle Constitution du Maroc • Assises Nationales de la Fiscalité (2013 et 2019) 				

Ressources prévues pour la politique gouvernementale et les dépenses publiques		Produits indirects prévus	Résultats attendus	Impacts escomptés
Intrants	Produits directs prévus des AB et AC			
<ul style="list-style-type: none"> • Adoption de la Loi Organique N° 130-13 relative à la loi de Finances • Plan Global pour l'Égalité II (2017-2021) (en particulier mesures concernant l'accès aux services publics, y compris concernant la budgétisation sensible au genre) • Plan National de la Réforme de l'Administration (2018-2021) • Stratégie de « régionalisation avancée » • Stratégie Nationale de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagne (SNDRZM). • Organisation politique et administrative • Plan d'Action National pour la Démocratie et les Droits de l'Homme 2018 - 2021 (axe gouvernance en particulier, et mesures sur l'égalité des genres dans la gouvernance) • Plan d'Action sur l'Égalité des sexes 2016-2020 (en particulier, mesures concernant les services publics) 	<ul style="list-style-type: none"> • publiques et de leur déclinaison au niveau régional • Dialogue de politiques, conditions de décaissement et renforcement des capacités mieux coordonnés et permettant une accélération du rythme de mise en œuvre des réformes • Assistance extérieure plus harmonisée et alignée sur les politiques et systèmes du gouvernement • Coûts de transaction de l'assistance extérieure réduits 	<ul style="list-style-type: none"> • Publication des résultats des enquêtes de satisfaction auprès des citoyens • Adoption de la Charte des Services Publics <p>La politique fiscale est améliorée et l'administration fiscale est renforcée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réforme de la taxe sur la valeur ajoutée (réduction du nombre de taux, réduction des exemptions, etc.) • Réforme de l'impôt sur le revenu • Rationalisation des dépenses fiscales • Renforcement du contrôle fiscal <p>Appui aux investissements de développement rural dans deux régions pilotes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la concertation nationale systématique entre les acteurs marocains pour la planification des politiques nationales sur le développement rural fixant les objectifs des investissements • Renforcement de la coordination et du pilotage de la mise en œuvre des politiques nationales de développement rural <p>Appui à la planification et au pilotage du développement territorial dévolus aux régions, dans deux régions pilotes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités institutionnelles de planification, de gestion des ressources humaines, matérielles et financières par objectif, de suivi et de rapportage des régions pilotes 	<p>Accroissement de l'équité, du rendement et de la transparence du système fiscal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'équité fiscale par un rééquilibrage entre les recettes fiscales directes et les recettes indirectes • Consolidation des dépenses fiscales et analyse de leur impact • Le contrôle fiscal est renforcé et optimisé <p>Amélioration de l'accès aux services et investissements de l'État dans les régions pilotes défavorisées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiques publiques de développement rural plus proches des besoins locaux, et investissements correspondants plus pertinents • Mise en œuvre plus efficace et efficiente des politiques publiques de développement rural, dans le cadre de la Stratégie Nationale DERZM <p>Service aux citoyens plus adéquat, accessible et transparent</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre efficace, efficiente et responsable du développement régional par les régions pilotes • Gouvernance multi-niveaux claire, harmonisée et fluide 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des disparités de développement entre les régions mais surtout entre les villes et les zones rurales. • Influence de la société civile sur la formulation des objectifs et contrôle par la société civile des résultats des affaires publiques au niveau régional
Autres ressources et activités financées par l'assistance extérieure	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités de formulation et de mise en œuvre des politiques publiques par les 			
Appui complémentaire UE : AT pour le renforcement de la gouvernance fiscale				

Ressources prévues pour la politique gouvernementale et les dépenses publiques		Produits indirects prévus	Résultats attendus	Impacts escomptés
Intrants	Produits directs prévus des AB et AC			
<p>Mission de conseil pour la réforme de la gouvernance publique</p> <p>Jumelage Cour des Comptes financé par l'UE et mis en œuvre par la Cour des comptes française/ National Audit Office of the UK</p> <p>Jumelage financé par l'UE et mis en œuvre par Expertise France : renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre de la LOF</p> <p>Jumelage Amélioration de la performance de la Direction Générale des Impôts et de ses relations avec les contribuables</p> <p>Jumelage Appui à la modernisation de la gestion financière publique</p> <p>Assistance technique auprès des Ministères de l'Intérieur (Direction Générale des Collectivités Locales) et de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (DDERZM), ainsi que des régions pilotes</p> <p>Jumelages entre régions</p> <p>Autres appuis UE :</p> <p>Programmes UE d'appui au Parlement (jumelage Chambre des représentants ; Nouveaux jumelages</p>	<p>Ministères et autres autorités concernés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités de budgétisation et politiques publiques sensibles au genre 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations État-régions pilotes dans le domaine du développement territorial clarifiées, reposant sur la responsabilité et la confiance mutuelles (contractualisées) • Mécanismes de participation citoyenne et reddition de compte déployés <p>Association effective du ministère de l'économie et des finances dans son rôle de pilotage budgétaire au suivi sectoriel et à l'adoption de budgets par objectifs et de méthodes de gestion axées sur les résultats dans un contexte central, régional et local</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité vis-à-vis des citoyens accrue quant aux résultats des politiques de développement territorial, et aux moyens mobilisés 	

Ressources prévues pour la politique gouvernementale et les dépenses publiques		Produits indirects prévus	Résultats attendus	Impacts escomptés
Intrants	Produits directs prévus des AB et AC			
auprès des deux chambres, Programme Sud Conseil de l'Europe, Assistance Technique) 5 M EUR Programme d'AB Moussawat/Genre (en particulier OS 2 : l'intégration du genre dans les politiques publiques sectorielles et la gouvernance locale) Appui non-UE : Prêt de la Banque mondiale (2015 : 200 M \$) Banque Africaine de Développement– Le programme PARAP IV s'est achevé en 2011.				

Justification du diagramme Gouvernance Publique et développement territorial

Depuis la fin des années 1990, la réforme de l'administration et de la gouvernance publique est une préoccupation permanente des autorités marocaines. Ce processus de réforme couvre le système de gestion des finances publiques, à la fois, sur son volet recettes (fiscalité), comme sur sa dimension dépenses (gestion budgétaire). Il est surtout considéré comme le véhicule de l'introduction d'une gestion de l'administration publique axée sur les résultats. Il intègre aussi un objectif de transparence et de reddition de comptes de la gestion budgétaire vis-à-vis du Parlement et de la société civile, corollaire d'une gestion axée sur les résultats. Plus récemment, il vise aussi à faciliter l'accès de la population aux services administratifs et à améliorer la qualité de ces derniers. Enfin, un processus de déconcentration des compétences des administrations centrales vers leurs services locaux a été progressivement mis en œuvre. Dans cette dynamique, la région devient l'échelon privilégié pour conduire les politiques locales de développement.

Les appuis budgétaires apportés par l'UE considérés ici s'inscrivent dans la perspective de la réforme de la gouvernance publique au niveau national, mais aussi dans celle de l'extension de cette réforme au niveau territorial.

Les intrants (niveau 1)

Dans ce contexte, les intrants qui sont considérés ici sont les suivants :

- Le programme **Hakama 1**, dont la Convention de Financement a été signée le 21/11/2013, pour un montant de 93,5 M € dont 83 M € d'appui budgétaire et 10,5 M € pour l'aide complémentaire ;
- Le programme **Hakama 2** (CF 11/12/2019) 62 M €, dont 50 M € d'appui budgétaire et 12 M € pour l'aide complémentaire ;
- **Le Programme d'Appui au Développement territorial (PADT)** (CF 13/12/2019), pour un montant de 50 M € dont 42 M € d'appui budgétaire et 8 M € pour l'aide complémentaire.

Il est à noter que si le programme Hakama 1 a été mis en œuvre depuis la date de signature de la Convention de Financement, et est donc redevable d'une évaluation exhaustive, il n'en est pas de même pour Hakama 2 et pour le PADT, tous les deux signés en Décembre 2019 et pour lesquels on ne peut évaluer que la pertinence et la cohérence, puisqu'il est trop tôt pour que leurs résultats soient mesurables sur le terrain.

Les produits directs prévus (niveau 2)

Les produits directs prévus sont ceux que l'on retrouve dans la plupart des appuis budgétaires.

Amélioration de la relation entre l'aide extérieure et les processus budgétaires et politiques nationaux, ainsi que leur déclinaison au niveau régional :

- Volume et part de l'aide extérieure dans le budget national accrus ;
- Disponibilité de fonds discrétionnaires additionnels pour la mise en œuvre des réformes sectorielles ;
- Meilleure prévisibilité des décaissements de ressources extérieures ;
- Accompagnement et accélération de la formulation des politiques publiques et de leur déclinaison au niveau régional ;
- Dialogue de politiques, conditions de décaissement et renforcement des capacités mieux coordonnés et permettant une accélération du rythme de mise en œuvre des réformes ;
- Assistance extérieure plus harmonisée et alignée sur les politiques et systèmes du gouvernement ;
- Coûts de transaction de l'assistance extérieure réduits.

L'hypothèse de travail qui sous-tend la **transition** des produits directs aux produits indirects est que les programmes d'AB viennent renforcer et accélérer les mesures et décisions gouvernementales, parce que :

- Il y a alignement entre les objectifs des programmes d'AB et ceux des mesures gouvernementales ;
- Le dialogue de politiques publiques entre l'UE et les partenaires marocains, au titre de l'AB, fournit un cadre qui renforce la discussion, la consultation et la coordination pour formuler plus précisément les

implications de la stratégie gouvernementale de réforme de l'administration, et, partant, pour renforcer sa légitimité.

Les produits indirects (niveau 3)

S'agissant principalement du programme Hakama I, les produits attendus par le gouvernement du Maroc sont les suivants :

- La réforme du système budgétaire est poursuivie (la LOLF est mise en œuvre et une plus grande performance de la dépense publique est promue) ;
- Les mesures de réforme de la gestion publique améliorent la qualité des services publics ressentie par les citoyens (Charte des services publics mise en œuvre et qualité de service en augmentation, notamment en ce qui concerne le service offert par l'administration fiscale) ;
- La politique fiscale est améliorée et l'administration fiscale est renforcée (il s'agit de plusieurs réformes concernant la taxe sur la valeur ajoutée, l'impôt sur le revenu et le renforcement du contrôle fiscal).

S'agissant de Hakama II, les produits attendus sont les suivants :

- La déclinaison opérationnelle de la LOF permet d'optimiser l'utilisation des ressources publiques et d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens.
- La mobilisation des ressources publiques est optimisée par le renforcement du pilotage et la professionnalisation de l'exercice des missions de la Direction Générale des Impôts.

Pour le programme d'appui au développement territorial, le principal produit indirect est :

- L'appui aux investissements de développement rural dans deux régions pilotes est renforcé, grâce à la formulation des objectifs de ces investissements sur la base de consultations inclusives facilitées par le programme (ces objectifs étant incarnés par les Programmes de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales, puis les Plans de Développement Régionaux), et grâce à une meilleure coordination des acteurs dans la mise en œuvre de ces objectifs dans le cadre plus général de la Stratégie Nationale de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagne (SNDERZM).

Les résultats (niveau 4)

Dans tous les pays qui l'ont mise en œuvre, la réforme de l'administration au sens large (y compris les réformes concernant le budget et la fiscalité) est un processus long, voir ininterrompu¹⁰⁴.

Dans le cas du Maroc, les résultats attendus en matière de gouvernance publique au niveau national sont les suivants :

- Accroissement de la performance, de la transparence et de la démocratie budgétaire ;
- Amélioration de la qualité des services publics ainsi que de la participation des citoyens ;
- Accroissement de l'équité, du rendement et de la transparence du système fiscal.

Dans le domaine de la décentralisation, l'État et les deux régions pilotes s'engagent dans la régionalisation avancée, qui constitue le prérequis vers la préparation et la mise en œuvre des Plans de Développement régionaux. La régionalisation avancée doit mener à une mise en œuvre de la SNDERZM dans ces deux régions pilotes. Elle doit se traduire par un meilleur accès aux services et investissements de l'État dans ces deux régions.

L'hypothèse de travail qui sous-tend la **contribution** des produits indirects aux résultats est que l'AB vient multiplier les effets de la mise en œuvre des mesures gouvernementales, alignées avec les objectifs de l'AB, parce que :

- Le suivi et la reddition des comptes au titre de l'AB constituent une aiguillon et une incitation pour accélérer le rythme de mise en œuvre des mesures gouvernementales au titre de la réforme des finances publiques ;

¹⁰⁴ En France par exemple, la Rationalisation des Choix Budgétaires, ancêtre de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (2001) a été initiée en Mai 1968.

- L'utilisation des fonds mis à disposition par l'AB crée une incitation pour les acteurs concernés (à l'intérieur même du MEF, dans les ministères concernés, dans les régions pilotes).
- L'effet de pilotage de certaines mesures (comme la régionalisation avancée dans des régions pilotes, ou la formulation de la loi de programmation budgétaire pendant la durée des programmes) fait émerger des expériences positives, de nouvelles habitudes, et des champions du changement.

L'impact (niveau 5)

L'impact des réformes de l'administration ne peut s'apprécier que dans le long terme. Ici, les impacts attendus sont notamment le caractère soutenu de la croissance, permettant une réduction de la pauvreté. En second lieu, les réformes mises en œuvre devraient favoriser l'implication du Parlement et de la société civile dans la formulation des objectifs et dans le suivi des résultats des affaires publiques, ceci permettant une amélioration de la qualité du développement promu. En troisième lieu, un impact significatif résiderait dans le fait que les citoyens bénéficient de services équitables et efficaces sur lesquels ils exercent leur contrôle démocratique.

Dans le domaine de la décentralisation, l'accès amélioré aux services et investissements de l'État, dans les régions pilotes, doit contribuer à la réduction des disparités entre ces régions et les autres, ainsi qu'à une influence authentique et durable de la société civile (ONGs, acteurs privés) sur les politiques publiques au niveau régional. Pour que les résultats contribuent aux impacts dans ce domaine, on doit faire l'hypothèse selon laquelle le pilotage et l'expérience harmonieuse et positive de la régionalisation avancée, à travers la mise en œuvre de la SNDRZM et de ses outils dans deux régions, aura un effet d'entraînement sur les organes de l'État central, ainsi qu'un effet d'émulation pour les autres régions.

4.3.2 Diagramme sectoriel de la logique d'Intervention - Croissance et Compétitivité

Ressources prévues pour la politique gouvernementale et les dépenses publiques		Produits indirects prévus	Résultats attendus	Impacts escomptés
Intrants	Produits directs prévus des AB			
<u>Intrants prévus des appuis budgétaires sectoriels¹⁰⁵</u> <ul style="list-style-type: none"> • Programmes d'ABS • PACC : Programme d'un montant total prévu de 105 M€ dont : <ul style="list-style-type: none"> 99,00 Contrat d'appui budgétaire (Déc.2014-Déc.2022) Aide complémentaire : 6 M€ Subvention à la GIZ : 1.80 M€ Séminaire European External Plan of Investment au Maroc : 0.02 M€ Subvention à la CGEM (plateforme Intaliqu) : 995 624 € Jumelage Appui à la mise en œuvre de la Charte Nationale 	<ul style="list-style-type: none"> • Avec les autres AB de l'UE, ces programmes créent une disponibilité accrue (ou en tous cas significative) de fonds d'aide non ciblés dans le budget de l'État permettant un élargissement de l'espace fiscal et une gestion plus flexible des ressources financières publiques. • Ce système accroît également la prévisibilité des financements extérieurs • Un cadre de dialogue sur les politiques de 	<p><u>En synergie avec le programme Hakama :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une gestion macroéconomique favorisant tant la stabilité que la compétitivité • La poursuite de la réforme de la gestion des finances publiques, y compris au niveau sectoriel. <p><u>Renforcement des politiques de compétitivité et développement durable, comprenant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un renforcement institutionnel des politiques de compétitivité et renforcement de l'économie verte • Un cadre réglementaire flexible et inclusif par rapport aux très petites et moyennes entreprises (TPME). • Appuis divers à la formation des TPME, à leur insertion dans le secteur formel, et à la création et au renouvellement des filières de production tournées à l'exportation • Connaissance accrue de l'impact <u>escompté</u> ALECA et renforcement des capacités de 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilisation macroéconomique et augmentation de la compétitivité. • Croissance de l'investissement du secteur privé, de la production et de la création d'emploi ; intégration des filières de production à l'amont et à l'aval et accès accru aux marchés d'exportation. • L'avantage comparatif du Maroc en matière d'« industries/filières vertes » est renforcé • Augmentation du nombre d'autoentrepreneurs/TPE enregistrés dans un cadre légal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction d'un modèle de croissance conjuguant compétitivité économique, inclusion sociale et durabilité environnementale. • Insertion économique et sociale des travailleurs à travers l'emploi et la mobilité géographique et sociale. • Accroissement stable de l'emploi et réduction du chômage. • Plus grande résilience des TPE aux chocs exogènes et endogènes. • Amélioration qualitative des filières de

¹⁰⁵ Principaux domaines de dialogue politique liés aux appuis prévus :

- Mise en œuvre d'un ensemble de programmes et de politiques visant la croissance et la compétitivité de l'économie marocaine axée sur la meilleure valorisation des ressources humaines et le développement du nombre et de la qualité des emplois avec une attention particulière à la TPME dans le secteur industriel comme dans celui de l'agriculture.
- Les mesures s'inscrivent dans le PMV où l'UE appuie particulièrement le pilier 2 qui bénéficie des soutiens et des dispositifs de renforcement permis par les ABS ci-dessus.
- Une stratégie nationale de développement durable et un voisinage de prospérité partagée du Sud de la Méditerranée reposant sur les progrès de la gouvernance publique, de la transparence budgétaire et du libre-échange.
- L'établissement d'une société solidaire dans le cadre d'une croissance verte ayant le souci de l'environnement, de l'agriculture et de la mutation de l'économie en général pour la protection des ressources en eau et de la Méditerranée et de ses ressources halieutiques.
- Coordination avec les appuis des Institutions de finance internationale et les États membres dans l'appui financier et technique aux stratégies nationales du Maroc et à leur intégration à des processus régionaux et mondiaux.
- Accompagnement du Maroc et renforcement de sa présence dans les arènes mondiales et régionales de protection de l'environnement et de la biodiversité.
- Dialogue avec le Maroc pour la mise à niveau et renforcement de son tissu économique à l'exportation, pour encourager l'ouverture à l'international et vers l'Europe (ALECA)

<p>de l'Environnement et du Développement Durable du Maroc : 1.2 M€</p> <ul style="list-style-type: none"> Programme d'appui à l'Emploi et aux PME 24489/25018 d'un montant total prévu de 40,00 M€ dont : <u>38,00 Contrat d'appui budgétaire (Déc.2013-Déc.2019)</u> <u>Approche projet assistance technique : 2.00 M€</u> Programme ENI 2013/024-709 d'un montant total prévu de 60,00 M€ dont : <u>56,40 M€ Contrat de réforme sectorielle AGRI II (Déc.2013-Déc.2019)</u> <u>Aide complémentaire : 3.60 M€</u> Programme ENI 2017/040632 d'un montant total prévu de 12,50 M€ dont : 10,00 Contrat d'appui budgétaire à la politique de la forêt (Déc.2013-Déc.2019) Appui complémentaire avec la GIZ : 2.50 M€ Programme d'un montant total prévu de 16,135 M€ dont : Appui budgétaire à la stratégie nationale de conseil agricole (Déc.2013-Déc.2019) 15 M€ Aide complémentaire pour l'assistance technique : 1.135 M€ 	<p>compétitivité, développement durable, création d'emploi et croissance rurale et préservation de forêt et valorisation de l'économie verte et de la décentralisation, basé sur des matrices de résultats partagés, conformes aux priorités nationales du Maroc et reliées au dialogue de haut niveau de l'AA et du Statut avancé.</p> <ul style="list-style-type: none"> La disponibilité d'une AT dans les différents secteurs intéressés, en mesure d'appuyer les processus de réformes ciblées Un cadre de relations entre le gouvernement et l'UE, harmonisé et aligné aux priorités gouvernementales, grâce au contrôle budgétaire sur les ressources, au cadre de dialogue et au ciblage de l'AT. L'harmonisation entre les matrices de performance des programmes de l'UE et celles d'autres PTF, permettant une gestion 	<p>réponse/préparation des PME en vue de la réduction de l'écart de productivité.</p> <p><u>Synergie et effets croisés</u> avec les engagements financiers et techniques des autres PTF intervenant dans les mêmes secteurs que l'AB de l'UE mais aussi actifs dans l'amélioration de l'infrastructure légale, technique et financière de l'économie.</p> <p><u>Renforcement des politiques d'emploi</u>, en coordination avec les autorités pour la protection sociale et la formation, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mesures pour la réduction des déséquilibres régionaux et des disparités de genre dans l'accès à l'emploi et à la création de TPE ainsi que dans les conditions d'emploi. Mesure de facilitation pour les TPE pour la création d'emploi et formation des demandeurs d'emploi. <p><u>Renforcement des politiques de développement rural</u>, notamment de la programmation et de l'exécution du PMV visant :</p> <ul style="list-style-type: none"> Revenu agricole plus stable et davantage diversifié. Plus grande prise en considération de la sauvegarde des ressources naturelles, y compris sécurisation du domaine forestier. Amélioration des politiques d'intégration régionale et mise en œuvre des plans régionaux dans les 4 régions cibles. Plus forte implication de la société civile et considération de l'égalité de genre. Renforcement des organisations professionnelles agricoles et forestières Prise en compte des produits des terroirs agricoles et forestiers Renforcement des structures d'encadrement participatif et facilitation de l'accès des petits agriculteurs au financement local 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la transparence de l'administration publique et succès de la lutte contre la corruption. Écarts de genre (F/H) et de milieu (R/U) réduits en matière d'accès au marché, à la formation professionnelle et à l'emploi (y compris les écarts de traitement). Réduction de la pression sur l'émigration dans les régions les plus défavorisées. Création d'une capacité nationale effective et accessible d'assistance technique privée et publique aux agriculteurs et éleveurs. Capacités accrues des organisations professionnelles agricoles et forestières Amélioration de la valorisation des produits des terroirs Le retard dans la satisfaction de la demande de conseils de quatre régions cibles réduit. 	<p>production et des emplois.</p> <ul style="list-style-type: none"> Développement accéléré des quatre régions cibles. Initiatives de partenariat du secteur public avec les organisations professionnelles et le secteur privé renforcées au niveau national et régional
--	--	--	--	---

Ressources et activités gouvernementales	coordonnée des programmes d'appui, y compris une réduction des coûts de transaction	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du cadre de coordination entre les institutions concernées (ONCA et DEFR) sous le pilotage du MAPM. Dispositions adoptées/mises en œuvre pour la sauvegarde du patrimoine naturel. <u>Association effective du ministère de l'économie et des finances</u> dans son rôle de pilotage budgétaire au suivi sectoriel et à l'adoption de budgets par objectifs et de méthodes de gestion axées sur les résultats dans un contexte central, régional et local.		
Plan d'accélération industrielle 2014-2020 Plan de développement des échanges commerciaux Loi-cadre 99-12 portant sur la charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD), Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) Plan Maroc Vert				
Autres ressources et activités financées par l'assistance extérieure				
Prêt de politique de développement (Banque mondiale) BAD: Programme d'Appui au Développement Inclusif et Durable des Filières Agricoles (prêt 200 M €, 2018) et Programme d'Appui à la Compétitivité de l'Économie Marocaine (PACEM), prêt 112,5 M € (2015-2016) GIZ : actions d'appui et d'assistance technique au niveau de différents secteurs de développement notamment - Cluster CE3M «Cluster Électronique, Mécatronique et Mécanique du Maroc »,				

<ul style="list-style-type: none"> - programme TAM d'appui aux TPE et PME, - programme de gestion et de programmation de l'environnement, - l'initiative allemande de technologie climatique - appui au Secrétariat du partenariat énergétique. <p>Corée: formation des cadres des entreprises exportatrices,</p> <p>USAID: programme compétitivité économique du Maroc (MEC)</p>				
---	--	--	--	--

Justification du diagramme Croissance et compétitivité

Les nombreuses réformes engagées par les autorités ont permis d'atteindre une stabilité macroéconomique. Le gouvernement du Maroc a aussi relevé le défi de mettre en œuvre des politiques publiques durables qui dépassent la stricte dimension économique et répondent aux objectifs économiques, sociaux, et environnementaux pour accroître le niveau de bien-être des populations. Le pays a mis en œuvre d'importantes réformes institutionnelles, notamment la régionalisation avancée, et il a accéléré le rythme de l'investissement, notamment à travers des projets d'infrastructures d'envergure, et réorienté sa politique sectorielle vers le soutien de nouveaux secteurs prometteurs : les métiers mondiaux du Maroc (aéronautique, automobile, agroalimentaire, textile, électronique et offshoring). Le Maroc a lancé son plan d'accélération industrielle 2014-2020 ainsi qu'un plan de développement des échanges commerciaux, a adopté la loi-cadre 99-12 portant sur la charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD), et a élaboré une stratégie nationale de développement durable (SNDD). La COP22 - tenue à Marrakech en 2016- a amené le pays à jouer un rôle important dans les négociations concernant le changement climatique, et à respecter les engagements pris. L'emploi est devenu un objectif majeur à prioriser. Sur le plan social, le Maroc a entrepris un effort considérable dans le domaine de l'éducation et s'est doté de politiques sociales plus ciblées et adaptées aux territoires. Le Plan Maroc Vert (PMV) constitue la stratégie opérationnelle mise en place par le Gouvernement marocain permettant l'accélération des investissements dans le secteur agricole pour faire face aux défis et enjeux de la sécurité alimentaire, de l'emploi, et de la fragilité des ressources et écosystèmes. La valorisation économique des écosystèmes forestiers (partenariat, coopératives) et le renforcement des capacités sont également visés.

Les intrants (niveau 1)

Dans ce contexte, les intrants qui sont considérés ici sont les suivants :

- Programme d'Appui à l'Emploi et aux PME, signé le 5/12/2013 : 38 M€ (AB)+ (AC) 2.00 M€= 40,00 M€
- Programme d'appui à la stratégie nationale de Conseil Agricole, signé le 5/12/2013 : 15M€ (AB)+ 1.135M€ (AC) = 16,135 M€
- Programme d'appui à la politique sectorielle agricole du Maroc, phase 2 (AGRI II), signé le 5/12/2013 : 56.4.0 M€ (AB)+ 3.6 M€ (AC)= 60 M€
- Programme d'appui à la croissance verte et la compétitivité du Maroc (PACC), signé le 15/11/2016 : 99 M€ (AB) + 6 M€ (AC) = 105 M€
- Programme signé en 2017 additionnel au programme d'appui à la politique forestière au Maroc (signé en 2013) : 10 M€ (AB) + 2.5 M€ (AC) = 12.5 M€

Les produits directs prévus (niveau 2)

Sans être exhaustif (voir Tableau Diagramme de la Logique d'Intervention en compétitivité et croissance), on peut citer notamment :

- Avec les autres AB de l'UE, ces programmes créent une disponibilité accrue (ou en tous cas significative) de fonds d'aide non ciblés dans le budget de l'État permettant un élargissement de l'action en faveur de la croissance inclusive et du développement durable ;
- Un cadre de dialogue sur les politiques de compétitivité, d'emploi, de développement rural et forestières, basé sur des matrices de résultats partagés, conformes aux priorités nationales du Maroc et reliées au dialogue de haut niveau de l'AA et du Statut avancé ;
- La disponibilité d'une AT dans les différents secteurs intéressés, en mesure d'appuyer les processus de réformes ciblés, notamment dans le secteur de l'ouverture commerciale, de la productivité, de la formation professionnelle et du développement durable, en soutenant plusieurs plans et programmes structurants et de grande envergure : Plan Maroc vert, la stratégie énergétique, le plan Halieutis, le plan d'Accélération Industrielle ;
- Un cadre de relations entre le gouvernement et l'UE harmonisé et aligné aux priorités gouvernementales, grâce au contrôle budgétaire sur les ressources, au cadre de dialogue et au ciblage de l'AT.

Les produits indirects (niveau 3)

Les produits indirects font en particulier référence aux changements intervenus des politiques et des services du gouvernement, qui ne sont pas le résultat du programme d'AB uniquement mais aussi d'autres mesures et décisions gouvernementales variées et de facteurs extérieurs liés qui ne dépendent pas du gouvernement.

L'hypothèse de travail qui sous-tend la transition des produits directs aux produits indirects est que les programmes d'AB viennent renforcer et accélérer les mesures et décisions gouvernementales, parce que :

- Il y a alignement entre les objectifs des programmes d'AB et ceux des mesures gouvernementales ;
- Le dialogue de politiques publiques entre l'UE et les partenaires marocains, au titre de l'AB, fournit un cadre qui renforce la coordination pour formuler plus précisément les implications de la stratégie gouvernementale d'ouverture commerciale, du développement durable, la valorisation du capital humain, l'essor des TPME, la décentralisation.

Dans le cas présent, les produits indirects sont les suivants :

En synergie avec le programme Hakama :

- Une gestion macroéconomique favorisant tant la stabilité que la compétitivité et la poursuite de la réforme de la gestion des finances publiques, y compris au niveau sectoriel ;
- Le renforcement des politiques de compétitivité, avec un renforcement du cadre réglementaire et institutionnel :
 - Un cadre réglementaire flexible et inclusif par rapport aux très petites et moyennes entreprises, avec un accroissement de la productivité, la réduction des déséquilibres régionaux et des disparités de genre dans l'accès à l'emploi et à la création de TPE,
 - Des mesures de facilitation pour les TPE pour la création d'emploi et la formation des demandeurs d'emploi,
 - Le renforcement des politiques de développement rural et forestier, notamment de la programmation et de l'exécution du PMV, visant l'amélioration des politiques d'intégration régionale, l'implication de la société civile et prenant en considération l'égalité de genre,
 - Un renforcement des structures d'encadrement participatif et une facilitation de l'accès des petits agriculteurs au financement local,
 - Un renforcement du cadre de coordination, tel que le Conseil Agricole, entre les institutions concernées au niveau régional,
 - L'appui aux stratégies sectorielles au niveau territorial,
 - La conservation et valorisation de la biodiversité et la valorisation économique des écosystèmes forestiers.

Les résultats (niveau 4)

Accroissement de la performance, de la compétitivité, du développement durable et de la création d'emplois qualitatifs, augmentation du contenu en valeur ajoutée locale dans les exportations.

Dans le domaine de l'agriculture et forestier, la mise en œuvre, par l'État et les quatre régions pilotes, en partenariat avec la société civile (incluant les acteurs privés), de la régionalisation avancée.

L'hypothèse de travail qui sous-tend la **contribution** des produits indirects aux résultats est que l'AB vient multiplier les effets de la mise en œuvre des mesures gouvernementales, alignées avec les objectifs de l'AB, parce que :

- L'utilisation des fonds mis à disposition par l'AB crée une plateforme de référence sur le développement durable de tous les acteurs concernés et la synergie avec les ODD ;
- L'effet de pilotage de certaines mesures de décentralisation et de partenariat public privé sert de cadre stratégique pour d'autres interventions.

L'impact (niveau 5)

Pour bénéficier au mieux de ces opportunités et faire entrer le pays dans une nouvelle étape de son développement, les réformes visent la promotion des investissements dans l'économie verte, la construction

d'un modèle de croissance conjuguant le renforcement de la compétitivité économique, l'inclusion sociale et la durabilité environnementale. Des résultats sont attendus en matière de création d'emplois qualitatifs et d'augmentation du contenu en valeur ajoutée locale dans les exportations, et l'essor des TPME.

Pour le secteur agricole, les réformes visent l'intégration des régions, en particulier de 4 régions cibles, pour accélérer le développement économique et social, en ligne avec les priorités du Maroc en matière de réduction des disparités géographiques et sociales, pour maximiser l'impact en termes de réduction de la pauvreté. Dans le forestier, l'impact vise la protection et valorisation économique de la biodiversité et des écosystèmes forestiers et le renforcement des capacités.

4.3.3 Diagramme sectoriel de la logique d'Intervention – Éducation

Ressources prévues pour la politique gouvernementale et les dépenses publiques		Produits indirects prévus	Résultats attendus	Impacts escomptés
Intrants	Produits directs prévus des AB			
Intrants prévus des appuis budgétaires sectoriels ➤ Programmes d'AB pour un montant total prévu de 271.9 M€ incluant : <ul style="list-style-type: none"> Appui à la Réforme Éducative – Éducation II (Déc.2014-Juin 2021) : 91.9 M€ Appui à la Réforme de la Formation professionnelle (Nov.2016-Nov.2023) : 60 M€ Appui à la Stratégie Nationale d'Alphabétisation en phase II (Déc.2013-Déc.2019) : 35 M€, et en phase III (Déc.2018-Déc.2023) : 50 M€ Appui à la Jeunesse au Maroc (Déc.2019-Déc.2026): 35 M€ ➤ Principaux domaines de dialogue politique liés aux appuis prévus : <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de la réforme 2030 du secteur éducatif incluant la gouvernance, l'équité, la qualité dans l'éducation, la politique intégrée de la FP et l'efficacité de l'ENF Renforcement des capacités pédagogiques et du système de formation des enseignants Discrimination positive : filles, migrants, handicapés Inclusion dans les statistiques de la DSSP d'un nouveau modèle d'« école communautaire » Cadre partenarial de dialogue entre MENFPESRS et les bailleurs Réforme du passage de 16 à 12 AREF : organigrammes, cellules genre dans les AREF 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la relation entre l'aide extérieure et les processus budgétaires et politiques nationaux Accroissement du volume et part de l'aide extérieure dans le budget national Disponibilité de fonds discrétionnaires additionnels pour la mise en œuvre des réformes sectorielles Dialogue de politiques axé sur la mise en œuvre des stratégies sectorielles (Éducation, FP, Alphabétisation, Intégration des Jeunes), incluant conditions de décaissement, Activités d'AT, renforcement des capacités (pour cadres techniques et financiers, formateurs, enseignants...), mieux coordonné et incorporé dans le processus de prise de décision du Gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement du Cadre stratégique et appui aux politiques éducatives Augmentation de la capacité d'accueil d'élèves au niveau du primaire en milieu rural avec une attention particulière à la parité de genre Augmentation de la capacité d'accueil au niveau collégial Développement de dispositifs de formation des formateurs sur la base de référentiel des compétences Diversification des méthodes d'apprentissage dont l'utilisation des TIC Renforcement de l'ingénierie et de la qualité des formations, et appui à l'approche andragogique souple Multiplication des conventions ANLCA, opérateurs publics, collectivités locales, société civile, secteur privé Aménagement des CLIS et évolution vers les classes intégrées Aménagement de centres d'ENF et d'E2C-NG Clarification des besoins en FP des populations vulnérables Meilleur encadrement professionnel des formateurs et des tuteurs Élaboration du système Intégré d'évaluation de la FP 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement d'un SE de qualité, équitable, inclusif et tout au long de la vie Augmentation de l'accès des élèves par niveau, genre et milieu Amélioration du climat scolaire et éducatif pour les élèves et enseignants Réduction de l'abandon scolaire Amélioration de la qualité de l'enseignement aux niveaux primaire et collégial Augmentation de la cohorte d'étudiants certifiés de la FP sur le marché du travail Renforcement des capacités des associations de la société civile en alphabétisation Meilleure reconnaissance par les analphabètes de 	<ul style="list-style-type: none"> Population mieux équipée et susceptible de mieux répondre aux besoins du marché du travail Réduction de l'analphabétisme Amélioration de l'Insertion des diplômés de la FP dans le marché du travail Inclusion des femmes, jeunes et personnes marginalisées ou handicapées Croissance, et augmentation de la compétitivité et de l'emploi

<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance du système multi-acteurs pour la FP Appui à l'ANLCA : constitution, renforcement des capacités, certification Mise en place de la stratégie Nationale d'Alphabétisation : 1 million d'apprenant/ an Dialogue politique engagé avec le MJS en appui à la politique intégrée de la jeunesse <p>➤ Assistance et autres appuis techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> AT avec MENFP pour renforcer : les capacités, le SIS et le SI Métiers (pour une meilleure gestion, planification et communication autour du secteur de l'Éducation), la coordination des PTF, les enfants à besoins spécifiques dont les migrants, les services d'appui social, l'ENF, etc. (EDUC II) AT pour la FP : Nouveau cadre de gouvernance /Observatoire emploi-formation/ Employabilité des jeunes défavorisés/ Insertion des lauréats / Politique intégrée de formation de formateurs/tuteurs/ SII de la FP (SIIP)/ Stratégie/ Programmation Budgétaire Triennale (PBT) de FP Jumelages avec le GDM pour la mise en place du Cadre National de Certification de la FP AT pour conception de contenus et d'outils d'alphabétisation à distance (ALPHA II) AT pour renforcer les capacités de l'ANLCA tant centrales que territoriales (ALPHA III) Jumelage institutionnel léger pour l'ANLCA (ALPHA III, prévisionnel) 	<ul style="list-style-type: none"> Assistance extérieure, incluant l'AB, plus harmonisée et alignée sur les politiques et les priorités du Gouvernement Coûts de transaction réduits pour l'apport d'aide 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de l'intégration de l'alphabétisation dans le Cadre National de Certification Appui aux passerelles Alpha/FP, ENF/FP, E2C/FP et FP/ES Soutien à l'amélioration des services d'appui social et d'ENF Développement de la vision professionnalisante et de la convergence intersectorielle pour le secteur de la FP Amélioration du niveau de sélection des alphabétiseurs Avancement de la stratégie d'éradication de l'analphabétisme et appui au tissu socioéconomique <p>Renforcement de la planification et du pilotage du système éducatif</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la Gouvernance institutionnelle du secteur Renforcement de la formation en gestion des directeurs d'établissements Mise en place de stratégies sectorielles pour chaque département de l'éducation Amélioration du pilotage des programmes aux niveaux régional et provincial (refonte de la planification scolaire pour le DEN pour passer de l'annuel au pluriannuel) Mise en place du CN de Pilotage de la SNFP2021 Mise en place du Secrétariat Permanent du CNC de la FP Intégration renforcée des acteurs économiques dans les dispositifs de formation 	<p>15-24 ans des mérites de l'alphabétisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Fonctionnement des passerelles permettant l'accès des jeunes alphabétisés à la FP Système d'Information Intégré de la FP (SIIP) opérationnel Rehaussement des compétences des RH éducatives et administratives Existence de Groupes de Travail Régionaux (GTR) pour une gouvernance régionale de la FP Participation partenariale de tous les acteurs socio-économiques concernés 	
<p>Ressources & activités gouvernementales (2013-2019)</p> <ul style="list-style-type: none"> Budget national financé sur recettes fiscales domestiques SM le Roi Mohammed VI a qualifié la réforme éducative de vitale et a exprimé la priorité de consacrer tous les efforts pour la faire progresser en juillet 2004 				

<ul style="list-style-type: none"> • Charte Nationale de l'Éducation et la Formation 2000-2013, lancée en 1999 • Mise en œuvre du PU 2009-2012, du PDSE 2013-2016 et du PMP 2014-2016 • Vision stratégique de la réforme du secteur éducatif à l'horizon 2030 • Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle 2015 – 2021 • Feuille de Route 2015-2024 pour l'éradication de l'analphabétisme • Cadre législatif favorable : Constitution 2011, Art.31 ; loi de création de l'ANLCA (2013), Loi relative au Conseil Consultatif de la Jeunesse du 18 janvier 2018 ; Loi-cadre n° 51.17 du 23 juillet 2019 ; etc. • Investissements 2005-2019 dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain • Dépenses annuelles cumulées (Investissement et fonctionnement) sur la période 2012-2018 du Ministère de l'Éducation : 9413.9 Millions d'Euros 		<ul style="list-style-type: none"> • Appui à un Système d'information performant de l'éducation • Renforcement du processus de régionalisation de la FP • Appui à la nouvelle structure pour territorialiser la stratégie nationale d'alphabétisation • Appui au PBT pour la FP • Appui à l'élaboration de la PBT pour l'ANLCA • Évolution du cadre législatif de la FP • Association effective du MEF (dans son rôle de pilotage budgétaire) au suivi sectoriel et à l'adoption de budgets par objectifs et de méthodes de gestion axée sur les résultats dans un contexte central, régional et local. 		
<p>Autres ressources et activités financées par l'assistance extérieure</p>				
<p>Éducation : appuis de l'AECID, USAID, UNICEF, Ambassade de France et AFD, MCC, BM, Goethe Institut, Chine (dons d'ordinateurs pour salles multimédia ou matelas pour internats)</p> <p>FP : appuis du GIZ, Enabel, AFD, AECID, ACDI, USAID, MCC, BAD, BM, KOICA</p> <p>Alpha: appuis de l'UNESCO, BID, AECID</p> <p>Jeunesse : appuis de l'UE (Himaya), BM, BAD, AFD, GIZ, BIT, OCDE, OIM</p>				

Justification du diagramme Éducation

Partenaire privilégié depuis plus d'une vingtaine d'années dans le secteur de l'Éducation et plus récemment dans celui de la jeunesse, l'UE tient un rôle stratégique dans l'accompagnement des politiques publiques sectorielles sociales. C'est dans ce cadre que les programmes d'AB ont été conçus en vue de contribuer aux objectifs suivants :

- Renforcer le Système Éducatif en termes de qualité, d'équité, d'inclusion (filles, migrants, handicapés...) et d'accessibilité à tous et tout au long de la vie (EDUC II) ;
- Renforcer les capacités pédagogiques et le système de formation des enseignants (EDUC II) ;
- Appuyer la FP en termes de : Gouvernance /Adéquation Emploi-Formation/ Certification/ Employabilité des jeunes défavorisés/ Insertion des lauréats /Politique intégrée de la FP/ Formation des formateurs et tuteurs/ Système d'Information Intégré de la FP/ Stratégie/ PBT (Formation Professionnelle) ;
- Appuyer le renforcement des capacités, l'ANLCA, l'ingénierie de formation, la qualité, la certification... (Alpha III) ;
- Appuyer la mise en place de la stratégie Nationale, d'outils d'alphabétisation à distance (Alpha II),
- Renforcer les capacités du MJS et la qualité des prestations des services de proximité pour qu'ils soient disponibles, accessibles, acceptables et adaptés aux besoins des jeunes (Jeunesse) ;
- Promouvoir l'inclusion sociale des jeunes filles et des jeunes garçons dans la Société (Jeunesse).

Ce cadre logique d'intervention servira à examiner de plus près l'existence de liens entre produits indirects et facteurs déterminants des résultats et impacts dans le secteur Éducation, et à révéler des relations positives qui démontreraient la contribution des AB à la production des résultats et des impacts.

Les Intrants prévus (niveau 1)

Dans ce contexte, les intrants prévus des appuis sectoriels couvrent les effets de l'opération budgétaire, et en particulier les transferts de fonds au Trésor Public sur la base de conditionnalités de décaissement, les principaux domaines de dialogue sur les politiques sectorielles, et les activités de renforcement des capacités.

Ainsi, les programmes d'AB du secteur éducatif qui sont d'un montant total prévu de 271.9 M€ comprennent les Programmes d'Appui : i) à la Réforme Éducative – Éducation II (Déc.2014 - Juin 2021) : 91.9 M€ ; ii) à la Réforme de la Formation Professionnelle (Nov.2016 - Nov.2023) : 60 M€ ; iii) à la Stratégie Nationale d'Alphabétisation en phase II (Déc.2013 - Déc.2019) : 35 M€, iv) et en phase III (Déc.2018 - Déc.2023) : 50 M€ ; v) et à la Jeunesse au Maroc (Déc.2019 - Déc.2026): 35 M€.

Parmi les principaux domaines de dialogue politique liés aux appuis prévus, on pourrait citer ce qui suit :

- Mise en œuvre de la Réforme 2030 du secteur éducatif incluant la gouvernance, l'équité, la qualité dans l'éducation, la politique intégrée de la Formation Professionnelle (FP) et l'efficacité de l'Éducation Non Formelle (ENF) ;
- Discrimination positive : filles, migrants, handicapés ;
- Inclusion dans les statistiques de la Direction des Statistiques, de la Stratégie et de la Planification (DSSP / MENFP) d'un nouveau modèle d'« école communautaire » ;
- Cadre partenarial de dialogue entre Ministère de l'Éducation Nationale et de la FP (MENFP) et bailleurs de fonds ;
- Gouvernance du système multi-acteurs pour la FP ;
- Appui à l'ANLCA : constitution de l'agence, renforcement des capacités du personnel, certification de l'agence, et mise en place du Groupe Éducation ;
- Mise en place de la Stratégie Nationale d'Alphabétisation pour la cible d'1 million d'apprenants par an ;
- Dialogue politique engagé avec le Ministère de Culture, de la Jeunesse et des Sports (MCJS) en appui à la politique nationale de la Jeunesse.

À ceci se rajoutent les Assistances Techniques et autres Appuis Complémentaires, en l'occurrence :

- Assistance Technique (AT) avec le MENFP pour renforcer les capacités, le Système d'Information Sectoriel (SIS) et le SI Métiers pour une meilleure gestion, planification et communication autour du secteur Éducatif, la coordination des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), la prise en considération

des enfants à besoins spécifiques (dont les enfants immigrés), les services d'appui social, l'Éducation Non Formelle (ENF), etc. (EDUC II) ;

- AT pour la Formation Professionnelle (FP) pour élaborer un nouveau cadre de Gouvernance ; mettre en place un Observatoire Emploi-Formation ; promouvoir l'employabilité des jeunes défavorisés, ainsi que l'Insertion des lauréats de la FP ; développer une Politique intégrée de formation de formateurs et de tuteurs ; mettre au point un SI Intégré de la FP (SIIFP) ; appuyer le pilotage et le suivi de la Stratégie de la FP ; et établir une Programmation Budgétaire Triennale (PBT) pour la FP ;
- Jumelages avec le Gouvernement (GDM) pour mise en place du Cadre National de Certification de FP ;
- AT pour la conception de contenus et d'outils d'alphabétisation à distance (ALPHA II) ;
- Jumelage institutionnel léger pour l'ANLCA (ALPHA III, prévisionnel).

Les produits directs prévus des AB et AC (niveau 2)

Ces produits directs font état de l'amélioration de la relation entre aide extérieure et processus budgétaires et politiques nationaux. Dans le contexte sectoriel de l'Éducation, on peut mentionner parmi les produits directs escomptés les plus importants :

- Accroissement du volume et de la part de l'aide extérieure dans le budget national ;
- Disponibilité de fonds discrétionnaires additionnels pour la mise en œuvre des réformes sectorielles ;
- Dialogue de politiques axé sur la mise en œuvre des stratégies sectorielles (Éducation, FP, Alphabétisation, Intégration des Jeunes), y compris les conditions de décaissement ;
- Activités d'AT, et renforcement des capacités des cadres techniques et financiers, formateurs, enseignants, etc., à travers une meilleure coordination et une meilleure incorporation dans le processus de prise de décision du GDM ;
- Meilleure harmonisation et meilleur alignement de l'Assistance extérieure, incluant l'AB, sur les politiques et les priorités du GDM.

Les produits indirects prévus (niveau 3)

Les produits indirects ont trait à l'amélioration de la qualité des politiques publiques, de la stabilité des institutions publiques se traduisant par la continuité des services octroyés, de la qualité des dépenses publiques en termes d'efficacité des affectations et opération, et de la fourniture des services publics qui sont liés à des changements positifs escomptés.

En particulier, on pourrait les diviser en deux sections :

i) Des effets de Renforcement du Cadre Stratégique et appui aux Politiques Éducatives :

- Augmentation de la capacité d'accueil d'élèves au niveau du primaire et du collégial et amélioration de la parité de genre ;
- Développement de dispositifs de formation des formateurs sur la base de référentiel des compétences, et renforcement de l'ingénierie et de la qualité des formations ;
- Augmentation de la cohorte d'étudiants certifiés de la FP sur le marché du travail, et élaboration du système Intégré d'évaluation de la FP ;
- Appui aux passerelles Alphabétisation/FP, ENF/FP, E2C/FP et FP/Enseignement Supérieur (ES) ;
- Développement de la vision professionnalisante et la convergence intersectorielle pour le secteur de la FP ;
- Avancement de la stratégie d'éradication de l'analphabétisme.

ii) D'autres produits indirects relatifs au Renforcement de la Planification et du Pilotage du système éducatif :

- Renforcement de la Gouvernance institutionnelle du secteur, et mise en place des stratégies sectorielles pour chaque département de l'éducation ;
- Amélioration du pilotage des programmes aux niveaux régional et provincial à travers la restructuration de la planification scolaire et appui à l'adoption de la Programmation Budgétaire Pluriannuelle ;
- Mise en place du Secrétariat Permanent du Cadre National de Certification (CNC) de la FP ;
- Intégration renforcée des acteurs économiques dans les dispositifs de formation, et renforcement de l'Insertion socioprofessionnelle ;

- Appui à un Système d'information performant de l'éducation ;
- Renforcement du processus de régionalisation de la FP, et appui à la nouvelle structure pour territorialiser la stratégie nationale d'alphabétisation.

Les résultats attendus (niveau 4)

Les **résultats attendus** sont liés aux réponses positives prévues des bénéficiaires et qui sont le fait de l'amélioration de la gestion de la politique gouvernementale et de la fourniture des services, et qui se traduit par une utilisation accrue des services éducatifs fournis par le secteur public, une confiance accrue des bénéficiaires dans les services éducatifs fournis par le Gouvernement, et une perception positive de la part des acteurs économiques et milieux d'affaires du secteur privé et qui les encourage à investir et à mieux produire.

Dans ce cadre, les résultats prévus se résument en un renforcement du Système Éducatif en termes de qualité, d'équité, d'inclusion et de continuité tout au long de la vie comme suit :

- Augmentation de l'accès des élèves par niveau, genre et milieu ;
- Amélioration du climat scolaire et éducatif pour les élèves et les enseignants, et amélioration de la qualité de l'enseignement aux niveaux primaire et collégial. Réduction de l'abandon scolaire ;
- Réponse renforcée aux besoins en FP des populations vulnérables et adoption de référentiels communs pour le Système de FP (REM– REC) ;
- Meilleur encadrement professionnel des formateurs et des tuteurs ;
- Meilleure reconnaissance par les analphabètes de 15-24 ans des mérites de l'alphabétisation, et mise en place de passerelles permettant l'accès des jeunes alphabétisés à la FP ;
- Système d'Information Intégré de la FP (SIIP), et renforcement des compétences des RH éducatives et administratives ;
- Gouvernance régionale de la FP, et participation partenariale de tous les acteurs socio-économiques concernés.

Les impacts escomptés (niveau 5)

Les impacts escomptés ont trait aux effets positifs attendus de l'amélioration du système éducatif marocain sur la croissance économique durable, la réduction de la pauvreté, l'autonomisation des pauvres et l'amélioration de leurs revenus réels.

Dans ce cadre, les impacts escomptés se traduisent par :

- Une population mieux équipée et susceptible de mieux répondre aux besoins du marché du travail à travers la réduction de l'abandon scolaire et de l'analphabétisme ;
- Une amélioration du tissu socio-économique à travers l'amélioration de l'Insertion des diplômés de la FP dans le marché du travail, de l'Inclusion des femmes, jeunes et personnes marginalisées ou handicapées, et la Croissance et l'augmentation de la compétitivité et de l'employabilité.

4.3.4 Diagramme sectoriel de la logique d'Intervention - Santé et Protection Sociale

Ressources prévues pour la politique gouvernementale et les dépenses publiques		Produits indirects prévus	Résultats attendus	Impacts escomptés
Intrants	Produits directs prévus des AB et AC			
<p>Intrants prévus des appuis budgétaires sectoriels</p> <p>➤ Programmes d'AB avec AC pour un montant total prévu de 261.2 M€, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> Appui à la Réforme du Secteur de la Santé, Phase II (2015-2022) : 94 M€ (AB) + 6 M€ (AC) = 100 M€ Appui à la Réforme de la Couverture Médicale de Base, Phase III (2014-2020) : 48 M€ (AB) + 4 M€ (AC) = 52 M€ Appui à la Protection Sociale au Maroc (2017-2024) : 96 M€ (AB) + 13,2 M€ (AC) = 109.2 M€ <p>➤ Principaux domaines de dialogue politique liés aux appuis prévus :</p> <ul style="list-style-type: none"> Évolution des politiques et orientation des choix stratégiques sectoriels pour la Santé et la protection sociale Réforme du secteur de la santé, y compris sur l'amélioration de la gouvernance et le renforcement des capacités de gestion du personnel de la santé (Ministère, hôpitaux publics, RAMED) Mise en œuvre d'un cadre légal de la Couverture médicale, l'institution des régimes AMO, AMI et RAMED, et l'accessibilité aux soins sanitaires selon les principes de solidarité et d'équité Élaboration d'une politique publique intégrée et unifiée de protection sociale Mise en place d'une politique du médicament Soutien du dialogue entre les ministères sectoriels et le ministère des finances <p>➤ Assistance et autres appuis techniques</p>	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la relation entre l'aide extérieure et les processus budgétaires et politiques nationaux Volume et part de l'aide extérieure dans le budget national augmentés grâce à la synergie avec les fonds des AB de l'UE Disponibilité en ressources financières discrétionnaires accrue Dialogue de politiques très fluide et de confiance, tant sur CMBIII, Santé II que sur PS, basé sur une meilleure coordination multisectorielle à tous les niveaux avec les services, la présidence du gouvernement, le MEF, le Ministère de l'intérieur et les organismes gestionnaires. Il est axé sur la mise en œuvre des stratégies sectorielles (Réformes de la Santé et de la Protection Sociale), incluant les conditions 	<ul style="list-style-type: none"> Service de santé de meilleure qualité, équitable et accessible aux plus défavorisés Amélioration de la gestion budgétaire sectorielle de la Santé Amélioration de la répartition nationale des budgets de fonctionnement de la Santé et lissage des écarts entre les régions les plus défavorisées et la moyenne nationale Amélioration de l'organisation des services Amélioration de l'équipement des ESSB pour répondre à la totalité des besoins opératoires Extension de la capacité litière dans les ESSB et les établissements hospitaliers Renforcement de la gestion sanitaire universelle aux plus démunis Amélioration de la Couverture universelle par les mécanismes AMO, RAMED et AMO-E Disponibilité des Médicaments Essentiels dans 	<ul style="list-style-type: none"> Accès de la population aux prestations de soins de santé de qualité selon une approche basée sur les droits Utilisation accrue des services sanitaires dans les ESSP Utilisation accrue des services publics de soins de santé en zones rurales et dans les régions moins nanties Amélioration de la fréquentation des centres de soins par la population rurale et par les plus démunis Accroissement des patients traités dans les hôpitaux publics Augmentation des accouchements assistés dans les maternités Accroissement des traitements réussis 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des conditions sanitaires des populations les plus démunies Amélioration de la santé maternelle et infantile Confiance accrue de la population dans le système de santé Amélioration de l'Espérance de vie Amélioration de la cohésion sociale et réduction des disparités nationales et de la pauvreté Inclusion des femmes, des jeunes et des personnes marginalisées et vulnérables Amélioration de la qualité de vie dans le milieu rural et les zones défavorisées

<ul style="list-style-type: none">• Jumelage institutionnel « Appui à l’amélioration de la performance de gestion des ressources financières du MS »• Jumelage institutionnel « Renforcement de la gouvernance et du suivi de la CMB au Maroc »• 2 jumelages longs avec : 1) agence européenne pour mise en place d’un Registre National de Population (RNP) ; 2) partenariat et gestion déléguée avec les centres de service sociaux• Expertise OMS au MS (gestion indirecte) : « Projet d’Appui au Renforcement des Soins de Santé Primaires au Maroc PAR-SSP »• AT Moyen Terme : mobilisation d’ECT, formation continue du personnel de santé, appui à la stratégie de la santé, appui en CEV• AT pour mise en place des réformes et amélioration des services sociaux• Appui aux OSC : Appel à propositions pour renforcement de capacités et innovation pour l’amélioration des services sociaux.	<p>de décaissement, les activités d’AT, le renforcement des capacités dont les acquis sont incorporés dans le processus de prise de décision des systèmes de santé et de protection sociale</p> <ul style="list-style-type: none">• Assistance extérieure, incluant les AB Santé II, CMB III et Protection Sociale, plus harmonisée et alignée sur les politiques et les priorités du Gouvernement• Coûts de transaction réduits pour l’apport d’aide	<p>les centres de santé ruraux et urbains</p> <ul style="list-style-type: none">• Évolution vers une politique publique de la PS 2020-2030 intégrée et unifiée• Planification et pilotage du système public de santé et de PS renforcés• Amélioration de la Gouvernance des réformes de la santé et de la PS• Unification du Cadre stratégique et de pilotage permettant de clarifier les rôles et les responsabilités• Adoption de la Gestion Axée sur les Résultats au travers des contrats-programmes entre le niveau central du MS et les directions régionales de santé• Renforcement des compétences du personnel de santé et de protection sociale et optimisation de l’utilisation des ressources• Renforcement de la gestion sanitaire automatisée à travers l’intégration, l’informatisation et l’accessibilité d’un Système d’Information Sanitaire (SIS)• Évolutions législatives et règlementaires de la Santé et de la PS• Association effective du ministère de l’économie et des finances (dans son rôle de pilotage budgétaire) au suivi sectoriel et à l’adoption de	<ul style="list-style-type: none">• Élargissement de la couverture médicale de base à travers le système contributif d’Assurance Maladie Obligatoire (AMO)• Élargissement de la CMB aux personnes les plus démunies à travers l’assurance non contributive RAMED• Accroissement des utilisateurs CMB et RAMED n’ayant pas eu à acheter de médicaments et/ou de dispositifs médicaux• Extension de la CMB à toutes les catégories socio-professionnelles au Maroc• Développement des Prestations de services sociaux par des Centres accrédités sur tout le territoire• Intégration, informatisation et accessibilité d’un Système d’Information Sanitaire (SIS)	<ul style="list-style-type: none">• Accroissement des revenus des ménages vulnérables• Amélioration des inégalités de genre, des droits et du contexte sociétal• Efficacité économique et croissance durable et inclusive en faveur du développement sociétal humain• Meilleure gouvernance politique, économique et sociale, et ancrage d’un contrat social entre le citoyen et l’État
Ressources & activités gouvernementales (2013-2019)				
<ul style="list-style-type: none">• SM le Roi Mohammed VI a formulé l'urgence d'une réforme de la protection sociale le 29 juillet 2018• Cadre législatif évolutif : Loi 65-00 du 3 octobre 2002 ; Constitution 2011, Art.31 ; Loi 98-15 du 13 juin 2017 ; Loi 99-15 du 21 décembre 2017 ; Loi 65-15 du 12 avril 2018 ; etc.• Politique publique intégrée et unifiée de Protection Sociale 2020-2030 approuvée en novembre 2019• Vision politique et stratégique : Santé Vision 2030 et Stratégie santé 2025• Dépenses annuelles cumulées (Investissement et fonctionnement) sur la période 2012-2018 du Ministère de la Santé : 9413.9 M€ (Dépenses pour la PS non encore disponibles)				

<ul style="list-style-type: none"> Budget national financé sur recettes fiscales domestiques Organisation politique et administrative 		budgets par objectifs et de méthodes de gestion axée sur les résultats dans un contexte central, régional et local.	<ul style="list-style-type: none"> Accès des femmes veuves (DAAM) aux aides financières 	
Autres ressources et activités financées par l'assistance extérieure				
<ul style="list-style-type: none"> PAGPS (Juin 2016) de 134,65 M\$ de prêt par la BAD ; Réforme des Systèmes d'Identification et de Ciblage pour la PS (Mars 2017 – Déc. 2021) de 100 M\$ de prêt par la BM 				

4.4 JUSTIFICATION DU DIAGRAMME SANTÉ ET PROTECTION SOCIALE

Acteur premier de la réforme aux niveaux central et décentralisé, le Ministère de la Santé fait depuis une vingtaine d'années appel à l'UE comme partenaire international principal pour accompagner la réforme du secteur. D'autres ministères (comme le Ministère de la Solidarité, etc.) devaient rejoindre ce partenariat avec l'UE dans le cadre du programme de réforme en question.

C'est dans le cadre de cette solide approche partenariale UE-Maroc que les programmes d'AB ont été conçus en vue d'appuyer la mise en œuvre des réformes Sanitaires et de PS, en contribuant aux objectifs suivants :

- Renforcer l'accès équitable à des soins de qualité dans la perspective d'un accès universel (Santé II) ;
- Garantir l'accès de l'ensemble de la population aux prestations de soins de santé selon les principes de solidarité et d'équité (CMB III) ;
- Réduire les inégalités et assurer la cohésion sociale et le développement humain à travers l'accès équitable aux services sociaux selon une approche de droit (Protection Sociale).

Les intrants prévus (niveau 1)

Les intrants prévus des appuis sectoriels couvrent les effets de l'opération budgétaire, et en particulier les transferts de fonds au Trésor Public sur la base de conditionnalités de décaissement, les principaux domaines de dialogue sur les politiques sectorielles, et les activités de renforcement des capacités.

Dans ce contexte, et dans le cadre de la Logique d'Intervention dans le secteur Santé et Protection Sociale, les intrants qui sont considérés sont les Programmes d'Appui : i) à la Réforme du Secteur de la Santé (Phase II) – PASS II (Nov. 2015 – Nov. 2022) – [94 M€ (AB) + 6 M€ (AC) = 100 M€] ; ii) à la Réforme de la Couverture Médicale de Base (Phase 3) – CMB III (31 Juil. 2014 – 31 Juil. 2020) - [48 M€ (AB) + 4 M€ (AC) = 52 M€] ; et iii) à la Protection Sociale au Maroc (Déc. 2017 – Déc. 2024) – [96 M€ (AB) + 13,2 M€ (AC) = 109.2 M€].

Ces programmes d'appui budgétaires répondent à un cadre de principes et de finalités soutenues par l'UE et qui reflète les priorités du Gouvernement du Maroc. Dans le secteur de la Santé et de la PS, ces principes comprennent l'approche de droit humain, l'égalité d'accès aux services sanitaires et aux couvertures médicales et sociales des populations les plus démunies, ainsi que les objectifs de développement durable, en particulier les ODD 1, 2, 3, 5, 8, 10, 11.

Parmi les principaux domaines de dialogue politique liés à ces appuis prévus, on pourrait citer ce qui suit :

- L'évolution des politiques et orientation des choix stratégiques sectoriels pour la Santé et la PS ;
- La réforme du secteur de la santé, y compris l'amélioration de la gouvernance et le renforcement des capacités de gestion du personnel de la santé (Ministère, hôpitaux publics, RAMED) ;
- La mise en œuvre d'un cadre légal de la Couverture médicale, l'institution des régimes AMO, AMI et RAMED, et l'accessibilité aux soins sanitaires selon les principes de solidarité et d'équité ;
- L'élaboration d'une Politique publique intégrée et unifiée de protection sociale ;
- La mise en place d'une politique du médicament ;
- Le soutien du dialogue entre les ministères sectoriels et le ministère des finances.

À ceci se rajoutent les Assurances Techniques et autres Appuis Complémentaires suivants :

- Un jumelage institutionnel « Appui à l'amélioration de la performance de gestion des ressources financières du MS » ;
- Un jumelage institutionnel « Renforcement de la gouvernance et du suivi de la CMB au Maroc » ;
- 2 jumelages longs avec : 1) Agence européenne pour mise en place d'un Registre National de Population (RNP) ; 2) Partenariat et gestion déléguée avec les centres de service sociaux ;
- Une AT pour la mise en place des réformes et l'amélioration des services sociaux.

Les produits directs prévus (niveau 2)

Ces produits directs font état de l'amélioration de la relation entre aide extérieure et processus budgétaires et politiques nationaux dans le contexte sectoriel de la Santé et PS. En synergie avec les fonds des AB de l'UE, ces intrants qui sont mis à la disposition du gouvernement du Maroc, avec une partie dédiée à la société civile, créent des opportunités, parmi lesquelles on peut citer :

- L'accroissement du volume et part de l'aide extérieure dans le budget national ;
- L'augmentation de la disponibilité en ressources financières discrétionnaires au niveau du budget national ;
- L'entretien d'un dialogue de politiques très fluide et de confiance, tant sur CMBIII, Santé II que sur PS, basé sur une meilleure coordination multisectorielle et multi niveaux avec les services, la présidence du gouvernement, le MEF, le Ministère de l'Intérieur et les organismes gestionnaires. Ce dialogue est principalement axé sur la mise en œuvre des stratégies sectorielles (Réformes de la Santé et de la Protection Sociale), incluant les conditions de décaissement, les activités d'AT, le renforcement des capacités dont les acquis sont incorporés dans le processus de prise de décision des systèmes de santé et de protection sociale ;
- L'assistance extérieure, incluant les AB Santé II, CMB III et Protection Sociale, plus harmonisée et alignée sur les politiques et les priorités du Gouvernement.

Les produits indirects prévus (niveau 3)

Les produits indirects ont trait à l'amélioration de la qualité des politiques publiques, de la stabilité des institutions publiques, de la qualité des dépenses publiques et de la fourniture des services publics de Santé et de PS qui sont liés à des changements positifs escomptés.

En particulier, on pourrait les citer comme suit :

- L'amélioration de la Gouvernance des réformes de la Santé, de la gestion budgétaire sectorielle, et de la répartition nationale des budgets de fonctionnement, ainsi qu'un lissage des écarts entre les régions sur le plan national ;
- L'unification du Cadre stratégique et de pilotage permettant de clarifier les rôles et les responsabilités et l'Adoption de la Gestion Axée sur les Résultats au travers des contrats-programmes entre le niveau central du MS et les directions régionales de santé ;
- L'amélioration de l'organisation des services de l'extension de la capacité litière et de la gestion et de l'approvisionnement des équipements des ESSB et des établissements hospitaliers pour répondre à la totalité des besoins opératoires, ainsi qu'une meilleure disponibilité des médicaments essentiels dans les centres de santé ruraux et urbains ;
- Le renforcement de la gestion sanitaire universelle aux plus démunis, et l'amélioration de la couverture universelle par les mécanismes AMO, RAMED et AMO-E ;
- L'évolution vers une politique publique de la protection sociale 2020-2030 intégrée et unifiée ;
- Le renforcement des compétences du personnel de santé et de protection sociale et optimisation de l'utilisation des ressources.

Les résultats attendus (niveau 4)

Les résultats attendus sont liés aux réponses positives prévues des bénéficiaires et qui sont le fait de l'amélioration de la gestion de la politique gouvernementale et de la fourniture des services, et qui se traduit par une utilisation accrue des services de Santé et de PS fournis par le secteur public, une confiance accrue des bénéficiaires dans les services sanitaires et sociaux fournis par le Gouvernement.

L'hypothèse de travail derrière la contribution des produits indirects aux résultats est que les programmes d'AB multiplient les effets de la mise en œuvre des mesures gouvernementales, alignées avec les objectifs de l'AB. Dans cette hypothèse, on peut citer, sans être exhaustif, les résultats attendus suivants :

- Amélioration de la qualité et de l'accès aux prestations de soins de Santé et de Protection Sociale selon une approche équitable basée sur les droits ;
- Élargissement de la CMB et du RAMED, ainsi que des prestations de services sociaux à la population, en particulier aux plus vulnérables et démunis : handicapés, veuves, marginalisés, etc.

Les impacts escomptés (niveau 5)

Les impacts escomptés ont trait aux effets positifs attendus de l'amélioration des conditions sanitaires des populations, de la couverture universelle, de la protection sociale intégrée et unifiée et de l'inclusion des plus démunis sur la croissance économique durable, la réduction de la pauvreté, l'autonomisation des pauvres et l'amélioration de leurs revenus réels, et ce, dans l'hypothèse de faire rentrer le pays dans une nouvelle étape de développement sociétal et humain.

Dans ce cadre, les impacts attendus sont :

- L'amélioration des conditions sanitaires des populations les plus démunies ;
- L'amélioration de la cohésion sociale et réduction des disparités nationales et des inégalités de genre et de milieu.

4.4.1 Diagramme sectoriel de la logique d'Intervention - Justice

Ressources prévues pour la politique gouvernementale et les dépenses publiques		Produits indirects prévus	Résultats attendus	Impacts escomptés
Intrants	Produits directs prévus des AB et AC			
Intrants prévus des appuis budgétaires sectoriels <ul style="list-style-type: none"> Programme d'appui sectoriel à la réforme de la justice 7 ans (dont 2 ans de clôture), signé en 2015 66 500 000 EUROS d'appui budgétaire (suite à avenant) 11 200 000 EUROS d'aide complémentaire (suite à avenant) : AT Ministère de la Justice (accompagnement du Ministère de la Justice et du Ministère Public par des experts) Jumelage Institut Supérieur de la Magistrature (accompagnement ISM par des pairs) Jumelage Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire Magistrature (accompagnement CSPJ par des pairs) Convention de Contribution UNICEF (Himaya/justice des mineurs : expertise, accompagnement et transfert de standards) – 2,8 millions Convention de Contribution CEPEJ (CdE) - 1,6 millions (accompagnement par pairs et experts, transfert de standards) Jumelage auprès de la Présidence du Ministère Public (commencera en septembre 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité accrue de fonds discrétionnaires pour la mise en œuvre des réformes Dialogue de politiques publiques sectorielles (ici État de Droit) nourri par le suivi et évaluation des résultats de la mise en œuvre du programme, en lien avec les objectifs de la Charte de la Justice, en vue des décaissements Mise en place par les appuis complémentaires de : capacités techniques à disposition du Ministère de la Justice et du Ministère Public Conseil pour la production par le Ministère de la Justice, et la PMP, de politiques pénales et judiciaires modernisées Connaissances et capacités mises à disposition du CSPJ sur la gestion interne et la gouvernance de la profession et la gestion de la performance 	<p>Formulation des politiques pénales et des orientations données aux magistrats :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mécanismes consultatifs Cohérence et pertinence Budgétisation par objectif. <p>Organes indépendants de la gouvernance de la justice : Établissement et dotation (financière/ressources humaines et matérielles) des :</p> <ul style="list-style-type: none"> Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire ; Ministère Public (Parquet). <p>Capacités et performances des magistrats :</p> <ul style="list-style-type: none"> Carrière des magistrats gérée de façon professionnelle, indépendante, transparente et efficace en vue de la performance judiciaire 	<ul style="list-style-type: none"> Le système judiciaire est indépendant et autorégulé par des organes bien structurés Les magistrats et autres représentants du système judiciaire sont indépendants, prêts, mobilisés et en capacité d'appliquer le droit avec discernement. Les tribunaux et leurs flux internes sont gérés efficacement. Les citoyens et résidents ont un accès à la justice non entravé par des barrières géographiques, physiques, de genre, culturelles, linguistiques, ou financières. Les justiciables les plus vulnérables, y 	<ul style="list-style-type: none"> La justice remplit son rôle de troisième pouvoir et de pilier de l'État de droit dans l'esprit de la Constitution de 2011. Les acteurs des réformes au Maroc (citoyens, société civile, secteur privé, représentants de l'État, partenaires internationaux) ont confiance dans la justice Les décisions judiciaires sont légales et légitimes, en ce qu'elles sont efficaces et impartiales, appliquent l'esprit de la législation et
Ressources & activités gouvernementales (2013-2019) <ul style="list-style-type: none"> Budget national financé sur recettes fiscales domestiques Intrants de la Charte de la Justice et autres politiques nationales connexes Ressources humaines dédiées <ul style="list-style-type: none"> Réforme des Codes Pénal, Civil, et de Procédures (respectivement), codes de déontologie, etc. 				

<ul style="list-style-type: none"> • Charte pour la Justice et allocations budgétaires correspondantes (2,6% du budget de l'État en moyenne entre 2009 et 2019, en augmentation progressive, avec environ 3% du budget de l'État depuis 2018) • Autres stratégies connexes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Réforme pénitentiaire via la Stratégie de la Délégation Générale à l'Administration pénitentiaire et à la Réinsertion (en particulier réforme de la carte pénitentiaire) ○ Stratégie Nationale contre la corruption ○ Stratégie Nationale intégrée contre le terrorisme ○ Stratégie Nationale pour la conformité des orientations nationales en matière de sécurité des systèmes d'information ○ Plan d'action national pour la démocratie et les droits de l'homme 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition de l'ISM de nouvelles capacités et connaissances sur la gestion interne et la formation initiale et continue des magistrats • Mise à disposition des acteurs et structures de la justice, ainsi que des organisations de la société civile de capacités à identifier les justiciables mineurs et à s'adapter à leurs besoins, y compris par l'accompagnement des justiciables mineurs/es 	<ul style="list-style-type: none"> • Les magistrats et le personnel judiciaire sont formés à leurs nouvelles obligations, ainsi qu'aux valeurs, attitudes et savoir-faire nécessaires pour remplir ces obligations • Réforme de la gestion des dossiers et de leur distribution entre les magistrats Mesures renforçant l'équité dans l'accès à la justice et l'exercice de leurs droits par les justiciables : • Réforme de la carte judiciaire (restructuration du maillage + création de tribunaux dans les zones lacunaires) • Toute discrimination ou différence de traitement non légitime et proportionnelle est proscrite en droit et en pratique dans l'exercice de la justice. • Ciblage des populations vulnérables dans les mesures financières et de protection mises en œuvre par le système judiciaire • Mesures facilitant l'accès des mineurs à des locaux, structures et 	<p>compris les enfants, sont mieux accompagnés vers et dans leur parcours judiciaire.</p>	<p>les standards internationaux, et prennent en compte les droits des justiciables</p>
Autres ressources et activités financées par l'assistance extérieure				
<ul style="list-style-type: none"> • UE : • Appui au secteur des Droits de l'Homme : deux AT auprès du Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) et de la Délégation Interministérielle aux Droits de l'Homme (DIDH) (CNDH) ; Convention de Contribution Conseil de l'Europe ; Subvention à l'action CNDH ; Subvention ONGs • Appui au secteur pénitentiaire et réinsertion : Jumelage institutionnel : Renforcement des capacités institutionnelles de la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion ; AT Réinsertion sociale des détenus et prévention de la récidive ; Subvention ONGs monitoring (dans le cadre des subventions ONGs monitoring des politiques publiques) • Aide d'Urgence COVID à l'administration pénitentiaire 				

<ul style="list-style-type: none"> • PNUD : programme d'appui à la stratégie de la Délégation Générale à l'Administration pénitentiaire et à la Réinsertion (5 millions USD) • Conseil de l'Europe : Partenariat de Voisinage ; Programme HELP (éducation aux droits de l'homme des professionnels juristes) ; Programme Sud (programme régional joint CdE/UE incluant quelques appuis CEPEJ et droits de l'homme) • UNICEF : programmes Protection de l'Enfance, appui au CNDH pour le monitoring des droits des enfants • AFD : Projet Avancer par étapes vers l'abolition de la peine de mort ; Soutien à l'identification et l'Accompagnement des Victimes de traite des Êtres humains • DIFID/UKAID: Prison Reform International project • OHCHR : Examen Périodique Universel et procédures spéciales • Union Africaine (depuis 2017) : série de conférences sur la justice • Plaidoyer des acteurs internationaux et de la société civile sur les quatre axes de la Charte de la Justice (indépendance, efficacité, accès, protection des droits et libertés); • Accompagnement sur le terrain des justiciables les plus vulnérables (e.g. enfants victimes de violences, personnes victimes de violations des droits tel le trafic d'êtres humains) et de leurs interlocuteurs institutionnels/de la société civile ; • Appui à la réforme du système pénitentiaire et de réintégration. 		<p>pratiques judiciaires adaptées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Association effective du ministère de l'économie et des finances (dans son rôle de pilotage budgétaire) au suivi sectoriel et à l'adoption de budgets par objectifs et de méthodes de gestion axée sur les résultats dans un contexte central, régional et local. 		
--	--	---	--	--

Justification du diagramme Justice

La réforme de la justice est un dossier sur lequel l'UE est intervenue, avec la signature de la convention de financement, en 2016 après la finalisation par la Haute Instance du Dialogue National sur la Réforme du Système Judiciaire, de la Charte de la Réforme du Système Judiciaire, qui incarne la stratégie de réforme nationale dans l'esprit de la Constitution de 2011.

La Charte s'articule autour de six axes de recommandations :

1. Consolider l'indépendance du Pouvoir judiciaire ;
2. Moraliser le système judiciaire ;
3. Renforcer la protection des droits et libertés par la Justice ;
4. Accroître l'efficacité et l'efficience de la Justice ;
5. Développer les capacités institutionnelles du système judiciaire ;
6. Moderniser l'Administration judiciaire et renforcer sa gouvernance.

Le programme d'appui budgétaire et ses mesures d'appui complémentaire s'appuie sur les points principaux de ces axes, pour formuler ses quatre objectifs. En effet, le programme d'appui de l'UE envisage :

1. Au titre de son premier objectif (Indépendance de la justice), d'appuyer les points 1 et 2 de la Charte, et dans une moindre mesure, son point 6 (gouvernance) ;
2. Au titre de son deuxième objectif (Amélioration de l'accès au droit et à la justice), d'appuyer les points 3 et 5 de la Charte ;
3. Au titre de son troisième objectif (Renforcement de la protection judiciaire des droits et des libertés), d'appuyer le point 3 de la Charte ;
4. Au titre de son quatrième objectif (Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de la justice), d'appuyer les points 4 et 5 de la Charte.

Les intrants (niveau 1)

Les intrants prévoient, outre la mise à disposition de fonds pour les objectifs ci-dessus, un assemblage de jumelages (visant l'objectif 1), et de programmes mis en œuvre par le CEPEJ (objectif 4) et l'UNICEF (objectif 2, spécifiquement la justice des mineurs) et de l'assistance technique.

Les produits directs prévus (niveau 2)

Les produits directs visent :

- La disponibilité des fonds pour renforcer les processus de réforme ;
- La mise à disposition d'appuis techniques dans les institutions correspondant aux objectifs : respectivement, pour l'objectif 1 le CSPJ et la PMP ; pour les autres objectifs MdJ, l'ISM et plus largement les tribunaux et parquets locaux ; en parallèle pour l'objectif 2 les ONGs d'accompagnement des justiciables mineurs ;
- L'accompagnement et la stimulation de la production de politiques judiciaires.

Les hypothèses de travail, pour le passage du niveau Intrants au niveau Produits directs sont :

- Hypothèses internes à la logique d'intervention :
 - Les fonds de l'appui budgétaire et les ressources des programmes complémentaires sont effectivement dirigés vers les objectifs visés ;
 - Le dialogue de politique publique avec l'UE assure un alignement continu des objectifs de l'AB et de la Charte ;
- Hypothèses externes à la logique d'intervention :
 - Adhésion continue des acteurs aux objectifs de la Charte (la Charte reste d'actualité dans l'agenda des réformes) ;
 - Disponibilité suffisante de ressources humaines et budgétaires du Maroc, pour fonder le socle des investissements dans la réforme, que l'AB viendra compléter.

Les produits indirects (niveau 3)

Les produits indirects visent le développement des conditions nécessaires à une réforme en profondeur :

- La formulation effective de politiques judiciaires ;
- L'indépendance et la gouvernance du siège et du parquet, y compris en termes de reddition des comptes et de gestion de carrière des magistrats ;
- La formation des magistrats dans l'esprit de la Charte ;
- La mise en œuvre de mesures garantissant l'accès aux droits à travers la justice, et la protection de ces droits.

Les hypothèses de travail, pour le passage du niveau Intrants au niveau Produits directs sont :

- Hypothèses internes à la logique d'intervention :
 - L'appropriation par les institutions visées des capacités, connaissances et compétences offertes ;
 - L'évolution de la vision de la justice par les leaders politiques et le personnel judiciaire dans l'esprit de la Charte ;
- Hypothèse externe à la logique d'intervention :
 - L'évolution parallèle du cadre législatif (Codes civil et pénal, Codes de procédure civile et pénale, Codes de déontologie...) permettant la mise en œuvre des changements attendus.

Les résultats (niveau 4)

Les résultats attendus sont une évolution profonde de la manière de rendre la justice, caractérisée par l'indépendance fonctionnelle utilisée avec discernement ; la gestion efficace des flux judiciaires ; le respect et la protection des droits des justiciables ; l'accessibilité et l'adaptation pour surmonter les barrières à l'accès, en particulier pour les justiciables les plus vulnérables (tels les mineurs) qui font l'objet d'aménagements dédiés ; l'émergence d'une masse critique de magistrats préparés à leur rôle modernisé, adhérents aux règles et valeurs qui le régissent, et capables de le remplir. Il s'agit là de l'adhérence, en droit comme en pratique, aux standards internationaux de la justice.

Pour que les produits indirects contribuent à ces résultats, les hypothèses de travail sont :

- Hypothèses internes à la logique d'intervention :
 - L'évolution des valeurs, comportements et attitudes à l'intérieur de l'appareil judiciaire, grâce aux conditions réunies par le biais des produits indirects ;
 - L'émergence d'acteurs du changement à l'intérieur de l'appareil judiciaire comme au sein de la société civile défendant les droits des justiciables ;
- Hypothèse externe à la logique d'intervention :
 - Incitations continues à l'adhésion aux objectifs de la Charte, et aux standards internationaux, tant de la part du leadership politique marocain que des acteurs internationaux ;
 - Absence d'événements déstabilisateurs de l'État de droit (e.g. actes terroristes, menaces sécuritaires importantes...)

Les impacts (niveau 5)

Enfin, ces résultats sont censés, à terme, contribuer aux impacts attendus de la réforme dans son ensemble : une justice troisième pouvoir constitutionnel, légitime par le contenu de ses décisions et la confiance des citoyens, et ainsi garante de l'État de Droit.

Pour cela les hypothèses externes sont :

- Évolution parallèle des professions juridiques de la défense (Barreau) et de l'aide juridictionnelle.
- Évolution parallèle du système pénitentiaire et de réintégration, assurant que l'application des sentences prononcées se fasse efficacement, effectivement et dans le respect des standards internationaux.

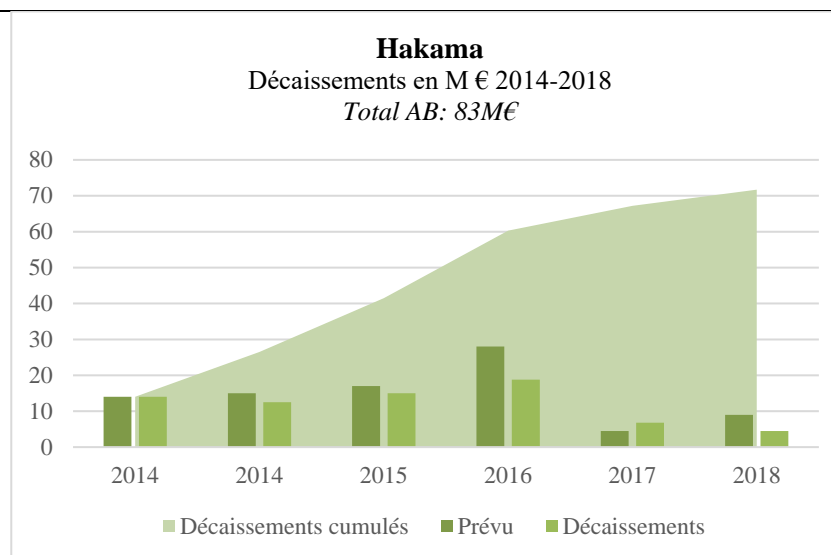
5. FICHES DES PROGRAMMES D'APPUI BUDGETAIRE¹⁰⁶

5.1 GESTION DES FINANCES PUBLIQUES & DÉCENTRALISATION

5.1.1 HAKAMA

Intitulé	Programme Hakama (Gouvernance Publique) –Appui européen à la réforme de la Gouvernance publique au Maroc				
Référence	Décisions n°2012/023-416, n°2013/026-737 et n°2015/38-975)				
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">• Début de la CF: 05/12/2013• Durée en mois (CF) : 48+24• Durée en mois (Dernier avenant): 96+24• État d’avancement opérationnel : En cours (seule l’Assistance Technique est encore en cours)				
Budget	<u>Budget planifié</u>				
	Composantes		Budget (en millions d’euros.)		
	Appui budgétaire		83		
	Appui complémentaire		10.5		
	Total		93.5		
	<u>Engagements budgétaires</u>				
	<ul style="list-style-type: none">• EUR 77 m dont AB EUR 70 m, 2012• EUR 98,5 m dont AB EUR 83 m, 2015				
	<u>Situation des décaissements d’après les dossiers examinés (fin 2020)</u>				
	Tranche	Date	Prévu (millions d’euros)	Décaissé (millions d’euros)	Cumulé (millions d’euros)
	0 (fixe)	14/03/2014	14	14	14
	1	01/12/2014	15	12,5	26,5
	2	2015	17	15	41,5
	3	16/12/2016	28	18,8	60,3
4	28/11/2017	4,5	6,8	67,2	
5	13/12/2018	9,0	4,5	71,7	

¹⁰⁶ Les intitulés des départements ministériels sont tels que formulés dans les conventions de financement et peuvent avoir changé depuis.



Ratio décaissement/AB (fin 2020): 86%

Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020) :

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	83	71,7	86%
AC	10,5	5,7	54%
Total	93,5	90,3	

Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc Cour des comptes du Maroc
Principaux AC	<ul style="list-style-type: none"> Jumelage Renforcement de capacités institutionnelles, professionnelles et techniques de la Cour des comptes du Maroc (FR, UK) Jumelage de renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre de la LOF (FR) Jumelage d'appui à la modernisation de la gestion des finances publiques au Maroc (FR) Assistance technique : « Mission de Conseil pour la Réforme de la Gouvernance Publique au Maroc », GFA Consulting Group Jumelage Amélioration de la performance de la direction générale des impôts et de ses relations avec les contribuables
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> Structure de suivi de l'AB de l'UE et coordination avec les bailleurs
Objectif global	<ul style="list-style-type: none"> Accroître l'efficacité, l'efficience et la qualité de l'action et des services publics par une mobilisation plus efficace et équitable du financement public et par la mise en œuvre d'une gestion publique, en particulier budgétaire, plus performante et transparente
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> Axe I : Accroissement de la performance, de la transparence et de la démocratie budgétaire, à travers l'appui à la réforme du système budgétaire ; Axe II : Amélioration de la qualité des services publics et promotion de la participation et du contrôle citoyen, à travers l'appui à des mesures de réforme de la gestion publique hors du domaine financier, susceptibles d'avoir un impact à court terme sur la qualité des services publics ressentie par les citoyens Axe III : Accroissement de l'équité, du rendement et de la transparence du système fiscal, à travers l'appui à la réforme de la politique et de l'administration fiscales.
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la politique de réforme appuyée par le programme Mise en œuvre d'une politique macro-économique : i) de maintien des grands équilibres internes et externes et ii) de croissance soutenue.

- Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des finances publiques
- Progrès satisfaisants en matière de transparence et de contrôle budgétaires attestés par la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières, aux différents stades du cycle budgétaire.

Conditions spécifiques tranche fixe :

- Adoption en Conseil des Ministres du projet de Loi Organique relative à la loi de finances (LOLF)

Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d'après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) :

Axe 1/ Renforcement du cadre institutionnel et opérationnel de la réforme budgétaire	
I.1: Création d'une structure administrative dédiée à la mise en œuvre de la réforme	1
II.1: Approbation du Plan d'Action et du Plan de Formation en appui à la mise en œuvre de la LOF	1
Axe 1/ Promotion de la performance de la dépense publique	
II.2: Transmission au Parlement, dans le cadre du PLF, des budgets de 3 Ministères préfigurateurs, selon la nouvelle nomenclature budgétaire, accompagnés de leurs Projets de Performance	1
III.1: Mise en œuvre de certains éléments d'un système de suivi et évaluation de la performance, y inclus Projets de Performance et budgets programmes pour certains Ministères	1
III.2: Transmission au Parlement du PLF selon la nouvelle structure /nomenclature budgétaire, accompagné des projets de performance	1
V.1: Réduction des délais de présentation du Projet de Loi de Règlement de la Loi de Finances (PLR) et enrichissement de l'information l'accompagnant	1
Axe 1/ Approfondissement de la transparence budgétaire	
III.3: Accompagnement du PLF des rapports et annexes prévus par la LOF	1
V.2: Transmission au Parlement du Projet de Loi relative à la gouvernance et au contrôle financier de l'État sur les Établissements et Entreprises Publics et autres organismes publics	0
IV.1: Publication d'un rapport détaillé sur l'exécution budgétaire (par Ministères), à un rythme semestriel	1
Axe 1/ Renforcement du processus de passation des marchés publics	
I.2: Entrée en vigueur de la nouvelle réglementation sur les marchés publics	1
II.3: Adoption, en cohérence avec la nouvelle réglementation, des documents types à inclure au stade de la passation des marchés publics	1
II.4: Accroissement (en valeur) de la part des marchés publics, passés par les administrations de l'État, sous forme d'appels d'offres ouverts	1
Axe1/ Extension du système de Gestion Intégrée de la Dépense (GID)	
I.3: Lancement de l'extension de GID aux Collectivités territoriales	1
Axe 2/ Amélioration de la qualité de services publics	
III.4: Mise en œuvre de l'approche qualité (incluant systèmes d'accueil et de réclamation) dans 3 administrations pilotes	1
V.3: Adoption de la Charte des Services Publics	0
Axe 2/ Promotion de la participation et du contrôle citoyen	
II.5: Transmission au Parlement du Projet de Loi sur le Droit d'Accès à l'Information	1
III.5: Publication des résultats des enquêtes de satisfaction auprès des citoyens	1

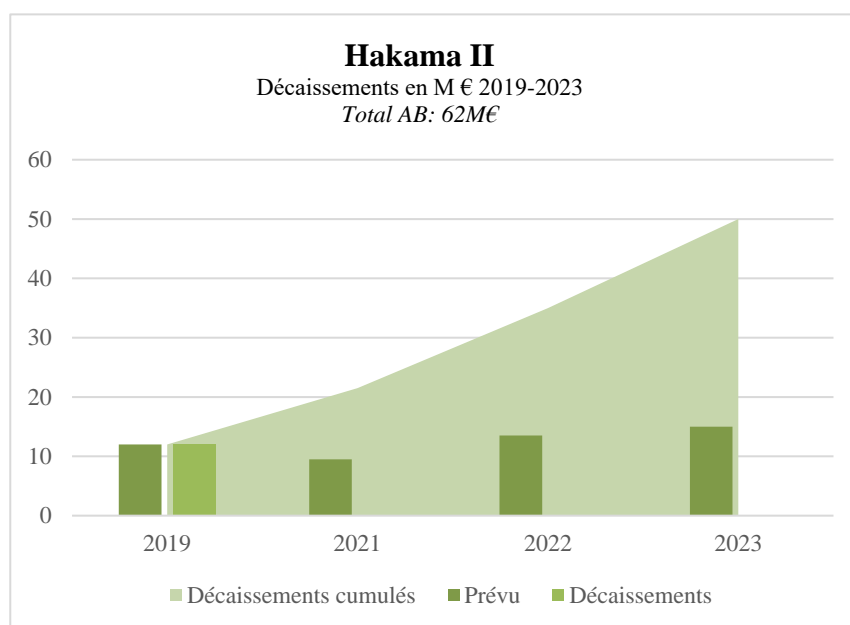
Axe 3/ Accroissement du rendement et de la transparence du système fiscal	
III.6: Publication du premier rapport annuel de synthèse relatif à l'impact consolidé des dépenses fiscales et aides publiques	0
III.7: Rationalisation des dépenses fiscales	1
Axe 3/ Amélioration de l'équité fiscale	
I.4: Introduction dans le PLF des mesures de mise à niveau et d'harmonisation des dispositions fiscales pour la fiscalisation directe, progressive, des activités agricoles	1
III.8: Introduction de la réforme de l'Impôt sur le Revenu dans le PLF	1
III.9: Renforcement de l'équité fiscale par un rééquilibrage entre les recettes fiscales directes et celles indirectes	1
Axe 3/ Consolidation de la réforme de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)	
II.6: Délai moyen de remboursement des crédits de TVA inférieur à un mois pour les entreprises catégorisées et respect du délai légal de trois mois pour les autres entreprises	1
III.10: Introduction de la réforme de la TVA dans le PLF	0
III.11: Généralisation du système d'accueil physique à l'ensemble des services, auprès des contribuables, de la Direction Générale des Impôts	1
Axe 3/Amélioration de la relation entre le Contribuable et l'Administration fiscale	
I.5: Engagement à rendre effectifs les échanges automatiques d'informations entre DGI, ADII, TGR et Office des Changes	1
III.12: Mise en œuvre de la démarche d'analyse risque, incluant une dématérialisation de la programmation au contrôle fiscal	1
IV.2: Accroissement des ressources dédiées au contrôle fiscal externe (sur place) : hausse du nombre de vérificateurs et de leur part dans l'effectif total	1
IV. 4: Accroissement des contrôles fiscaux ponctuels réalisés du 1 ^{er} janvier au 31 octobre sur place et sur pièce	1
Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	25/29

5.1.2 Hakama II

Intitulé	Programme Hakama II – Axe relatif à la réforme de l'administration publique	
Référence	Décisions n°2018/041-229	
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none"> Début de la CF: 11/12/2019 Durée en mois (CF) : 60+24 État d'avancement opérationnel : En cours 	
Budget	<u>Budget planifié</u>	
	Composantes	Budget (en millions d'euros.)
	Appui budgétaire	50
	Appui complémentaire	12
	Total	62
	<u>Engagements budgétaires</u> <ul style="list-style-type: none"> EUR 62m, dont AB EUR 50 m 2018 EUR 40 m dont AB EUR 38,8 m, 2019 (Hakama PAR (Public Administration Reform) réalloué en août 2020 au Programme d'appui européen à la réponse COVID-19 au Maroc) 	

Décaissements (à fin 2020)

Tranche	Date	Prévu (Millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
0 (fixe)	Décembre 2019	12	12	12
1	Juillet 2021	9,5	-	21,5
	Avril 2022	13,5	-	35
2	Avril 2023	15	-	50



Ratio décaissement/AB (fin 2020): 24 %

Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020) :

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	50	12	24%
AC	12	1, 09	9%
Total	62	53,6	

Principales parties prenantes

- Ministère de l'Économie et des Finances et particulièrement la Direction du Budget (DB), la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) et la DGI (en tant qu'administration précurseur dans la mise en œuvre d'une démarche de performance), ainsi que l'Institut des Finances
- Cour des Comptes
- Ministères impliqués dans la réforme (l'ensemble des Ministères via la LOF) Parlement

Principaux AC

- Jumelage prévu pour la Cour des Comptes
- Appui à la LOF (Agence Française d'Expertise Technique Internationale)
- Autres appuis à définir

Coordination

- Comité de pilotage se réunissant au moins une fois par an présidé par la Direction du Budget.

Objectif global

- L'objectif général du programme est d'accroître l'efficacité, l'efficience et la qualité de l'action publique par la mise en œuvre d'une gestion plus performante et transparente.

Objectifs spécifiques et résultats escomptés	<p>Les objectifs spécifiques sont :</p> <p>Objectif 1 : La déclinaison opérationnelle de la LOF permet d'optimiser l'utilisation des ressources publiques et d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultat 1 : Accroissement de la performance et de la transparence budgétaires • Résultat 2 : Déploiement de la réforme de la gestion des investissements publics • Résultat 3 : Amélioration de la transparence et de l'égalité d'accès aux marchés publics • Résultat 4 : Tenue d'une comptabilité générale d'engagement. • Résultat 5 : Sincérité et fiabilité des états financiers <p>Objectif 2 : La mobilisation des ressources publiques est optimisée par le renforcement du pilotage et la professionnalisation de l'exercice des missions de la DGI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultat 6 : Amélioration de la performance et de la gestion des risques de la DGI 																												
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la LOF et des autres éléments de la réforme de la gestion des finances publiques et maintien de la crédibilité et de la pertinence de cette politique • Mise en œuvre d'une politique macroéconomique crédible axée sur la stabilité • Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la réforme de la GFP • Progrès satisfaisants en ce qui concerne la mise à la disposition du public, en temps utile, d'informations budgétaires exhaustives et fiables. <p>Conditions spécifiques tranche fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d'après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) – pas examinées à fin 2020 :</u> <table border="1"> <tr> <td colspan="2">Résultat 1 : Accroissement de la performance et de la transparence budgétaires</td></tr> <tr> <td>Ind-1 : La gestion budgétaire est améliorée grâce à une clarification du rôle et des attributions des responsables de programmes</td><td></td></tr> <tr> <td>Ind-2 : Degré de dissémination des principes de la LOF au sein de l'administration</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2">Résultat 2 : Déploiement de la réforme de la gestion des investissements publics</td></tr> <tr> <td>Ind-3 : Intégration d'un modèle de gestion harmonisé par les départements ministériels</td><td></td></tr> <tr> <td>Ind-4 : Degré d'intégration de la démarche de performance dans la gestion budgétaire</td><td></td></tr> <tr> <td>Ind-5 : Degré d'application des nouveaux principes de formulation et de gestion des investissements</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2">Résultat 3 : Amélioration de la transparence et de l'égalité d'accès aux marchés publics</td></tr> <tr> <td>Ind-6 : Amélioration de la transparence budgétaire</td><td></td></tr> <tr> <td>Ind-7 : Modernisation des dispositifs de contrôle sous la responsabilité de la Trésorerie Générale du Royaume</td><td></td></tr> <tr> <td>Ind-8 : Des états financiers sont produits par le Ministère des Finances et certifiés par la Cour des Comptes</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2">Résultat 4 : Tenue d'une comptabilité générale d'engagement.</td></tr> <tr> <td>Ind-9 : Le civisme fiscal est renforcé</td><td></td></tr> <tr> <td>Ind-10 : Intégration d'une démarche de performance et de traitement des risques dans la gestion de la Direction Générale des Impôts</td><td></td></tr> </table>	Résultat 1 : Accroissement de la performance et de la transparence budgétaires		Ind-1 : La gestion budgétaire est améliorée grâce à une clarification du rôle et des attributions des responsables de programmes		Ind-2 : Degré de dissémination des principes de la LOF au sein de l'administration		Résultat 2 : Déploiement de la réforme de la gestion des investissements publics		Ind-3 : Intégration d'un modèle de gestion harmonisé par les départements ministériels		Ind-4 : Degré d'intégration de la démarche de performance dans la gestion budgétaire		Ind-5 : Degré d'application des nouveaux principes de formulation et de gestion des investissements		Résultat 3 : Amélioration de la transparence et de l'égalité d'accès aux marchés publics		Ind-6 : Amélioration de la transparence budgétaire		Ind-7 : Modernisation des dispositifs de contrôle sous la responsabilité de la Trésorerie Générale du Royaume		Ind-8 : Des états financiers sont produits par le Ministère des Finances et certifiés par la Cour des Comptes		Résultat 4 : Tenue d'une comptabilité générale d'engagement.		Ind-9 : Le civisme fiscal est renforcé		Ind-10 : Intégration d'une démarche de performance et de traitement des risques dans la gestion de la Direction Générale des Impôts	
Résultat 1 : Accroissement de la performance et de la transparence budgétaires																													
Ind-1 : La gestion budgétaire est améliorée grâce à une clarification du rôle et des attributions des responsables de programmes																													
Ind-2 : Degré de dissémination des principes de la LOF au sein de l'administration																													
Résultat 2 : Déploiement de la réforme de la gestion des investissements publics																													
Ind-3 : Intégration d'un modèle de gestion harmonisé par les départements ministériels																													
Ind-4 : Degré d'intégration de la démarche de performance dans la gestion budgétaire																													
Ind-5 : Degré d'application des nouveaux principes de formulation et de gestion des investissements																													
Résultat 3 : Amélioration de la transparence et de l'égalité d'accès aux marchés publics																													
Ind-6 : Amélioration de la transparence budgétaire																													
Ind-7 : Modernisation des dispositifs de contrôle sous la responsabilité de la Trésorerie Générale du Royaume																													
Ind-8 : Des états financiers sont produits par le Ministère des Finances et certifiés par la Cour des Comptes																													
Résultat 4 : Tenue d'une comptabilité générale d'engagement.																													
Ind-9 : Le civisme fiscal est renforcé																													
Ind-10 : Intégration d'une démarche de performance et de traitement des risques dans la gestion de la Direction Générale des Impôts																													

5.1.3 PADT

Intitulé	Programme d'Appui au Développement Territorial
Référence	Réf. ENI/2018/041-398
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none"> • Signature de la CF: 12/12/2019 • Durée en mois (CF) : 48+24 • État d'avancement opérationnel : En cours

Budget	<u>Budget planifié</u>															
	<table><tr><th>Composantes</th><th>Budget (en millions d'euros.)</th></tr><tr><td>Appui budgétaire</td><td>42</td></tr><tr><td>Appui complémentaire</td><td>8</td></tr><tr><td>Total</td><td>50</td></tr></table>	Composantes	Budget (en millions d'euros.)	Appui budgétaire	42	Appui complémentaire	8	Total	50							
	Composantes	Budget (en millions d'euros.)														
	Appui budgétaire	42														
	Appui complémentaire	8														
	Total	50														
	<u>Engagements budgétaires</u>															
	<ul style="list-style-type: none">EUR 50 m dont AB EUR 42 m, 2018															
	<u>Décaissements</u>															
	<table><tr><th>Tranche</th><th>Date</th><th>Prévu (millions d'euros)</th><th>Décaissé (millions d'euros)</th><th>Cumulé (millions d'euros)</th></tr><tr><td>0 (fixe)</td><td>2019</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td></tr></table>	Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)	0 (fixe)	2019	8	8	8					
Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)												
0 (fixe)	2019	8	8	8												
<u>Ratio décaissement/AB (fin 2020): 19%</u>																
<u>Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020)</u>																
<table><tr><th></th><th>Budget (MEUR)</th><th>Payé (MEUR)</th><th>Ratio</th></tr><tr><td>AB</td><td>42</td><td>8</td><td>19%</td></tr><tr><td>AC</td><td>8</td><td>0,057</td><td>1%</td></tr><tr><td>Total</td><td>50</td><td>8,05</td><td></td></tr></table>		Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio	AB	42	8	19%	AC	8	0,057	1%	Total	50	8,05	
	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio													
AB	42	8	19%													
AC	8	0,057	1%													
Total	50	8,05														
Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (MAPMDREF/ DDERZM)Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) / Ministère de l'Intérieur (MI)Conseils Régionaux et Wilayas des régions de Beni Mellal Khénifra et de l'Oriental															
Principaux AC	<ul style="list-style-type: none">Deux AT en gestion directe (MAPMDREF + MI) dont Assistance technique à la mise en œuvre du programme d'appui au développement territorial – volet SNDERZM et volet Régionalisation avancée.Jumelages régionaux en gestion indirecte.															
Coordination	<ul style="list-style-type: none">Groupe de Monitoring Stratégique (niveau central) + Points focaux.															
Objectif global	<ul style="list-style-type: none">Amélioration durable des conditions de vie et réduction des disparités territoriales en zones rurales défavorisées et de montagne dans les deux régions pilotes (Béni Mellal/Kénifra ; Oriental)															
Objectifs spécifiques et résultats	<ul style="list-style-type: none">OS 1 : Les disparités territoriales dans les deux régions pilotes, dans le cadre de la SNDERZM, se réduisent par l'amélioration du rendement et de la performance des programmes de la SNDERZM.<ul style="list-style-type: none">Résultat 1 : Les mécanismes institutionnels de concertation et de coordination du développement de l'espace rural et des zones de montagne sont renforcés.Résultat 2 : La mise en œuvre de la SNDERZM est optimisée grâce à l'accompagnement fourni à la DDERZM et sa capacité de réalisation et de mise en œuvre des acteurs en charge du développement rural a été renforcée.Résultat 3 : Le lancement du Volet 2 (projets multisectoriels intégrés) de la SNDERZM est effectif et sa mise en œuvre est en cours.OS 2 : Les régions pilotes se sont renforcées dans le processus de développement territorial<ul style="list-style-type: none">Résultat 4 : L'institutionnalisation des 2 régions pilotes est renforcée.Résultat 5 : Les initiatives de contractualisation entre les 2 régions et les services de l'État sont accompagnées.Résultat 6 : Le renforcement dans les 2 régions des instruments de participation disposés par la loi organique est en cours d'opérationnalisation.															
Matrice du programme	<u>Conditions générales :</u>															

	<ul style="list-style-type: none"> • Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre/maintien de la pertinence de la SNDERZM et de la Stratégie de Régionalisation Avancée • Politique macroéconomique crédible, pour la stabilité • Mise en œuvre RGFP • Transparence budgétaire 	
	Conditions spécifiques tranche fixe : N/A	
	Conditions spécifiques tranches variables	
	OS 1 Les disparités territoriales dans les deux régions pilotes, dans le cadre de la SNDERZM, se réduisent par l'amélioration du rendement et de la performance des programmes de la SNDERZM.	
	Résultat 1 Ind-1. Permanence et renforcement du processus régionalisé de programmation et de suivi du PRDTS	
	Résultat 2 Ind-2. Accroissement progressif des ratios paiements/engagements et engagements/crédits du FDERZM correspondant aux réalisations des régions pilotes	
	Résultat 3 Ind-3. État d'avancement de la réalisation des projets EDI-PEP	
	OS 2 : Les régions pilotes se sont renforcées dans le processus de développement territorial	
	Résultat 4 Ind-4. Accompagnement à la mise en œuvre des Schémas Directeurs Régionaux de Formation Continue (SDRFC) dans les 12 régions du pays	
	Résultat 4 Ind-5. Progressivité et effectivité des transferts de l'État aux régions	
	Résultat 5 Ind-6. Mise en place d'outils de suivi et de pilotage des investissements dans les régions	
	Résultat 6 Ind-7. Les instances consultatives prévues dans la loi organique sont constituées, accompagnées et fonctionnelles dans les 12 régions	

5.2 CROISSANCE & COMPÉTITIVITÉ

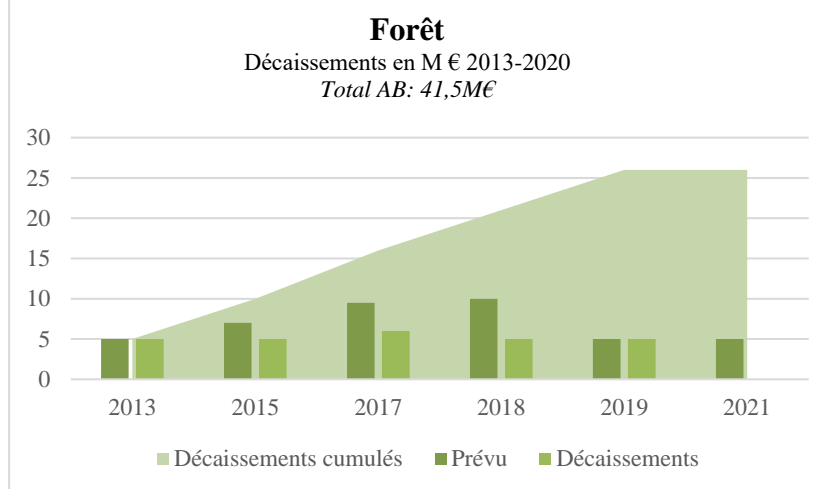
5.2.1 Forêt

Intitulé	Programme additionnel au programme d'appui à la politique forestière au Maroc	
Référence	CRIS : ENPI/2012/023-415 ENI 2017/040 632	
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none"> • Signature de la CF: 2013 • Signature avenant 4: 03/11/2020 • Durée en mois (CF) : 48+24 • Durée en mois (Avenant 4): 106 + 24 (depuis 2012) • État d'avancement opérationnel : En cours 	
Budget	<u>Budget planifié</u>	
	Composantes	Budget (en millions d'euros.)
	Appui budgétaire	10
	Appui complémentaire	2,5
	Total	12,5
	<u>Engagements budgétaires</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • EUR 37 m dont 31,5 AB EUR m, 2012 	

- EUR 12,5 m dont AB EUR 10 m, 2017

Décaissements

Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
0 (fixe)	2013	5	5	5
1	2015	7	5	10
2	2017	9,5	6	16
3	2018	10	5	21
4	2019	5	5	26
5	2021	5	-	-



Ratio décaissement/AB (fin 2020): 63%

Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020)

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	41,5	26	63%
AC	8	3,9	50%
Total	49,5	29,9	

Principales parties prenantes

- Ministère de l'Agriculture (MAPMDREF)- Département des Eaux et Forêts

Principaux AC

- AT à l'extension du PAPFM (Agriconsulting Europe; 01/2020-03/2022)
- Assistance technique au programme d'appui de l'Union européenne à la politique forestière du Maroc
- Renforcement des organisations de la société civile usagères des forêts et de leurs produits

Coordination

- Comité technique intersectoriel et Comité de Pilotage

Objectif global

- Renforcer : l'efficacité de la stratégie de protection et de gestion durable des ressources forestières.

Objectifs spécifiques et résultats

- OS1 : Le renforcement de la capacité de l'institution forestière, la consolidation et l'amélioration de la gouvernance du secteur.
- OS2 : La sécurisation foncière du domaine forestier, la conservation et le développement du patrimoine forestier.
- OS3 : La promotion de la gestion durable et de la valorisation des ressources patrimoniales et des produits forestiers en partenariat avec les acteurs locaux.

Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> Résultat 1 : La politique forestière et son cadre de gouvernance sont actualisés et complétés Résultat 2 : L'efficacité et la performance de l'administration forestière en matière de sécurisation du domaine forestier et d'inversion des tendances à la dégradation du patrimoine forestier sont accrues Résultat 3 : L'économie locale et les populations rurales bénéficient davantage de la gestion durable des forêts et de ses ressources patrimoniales 																
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre de la Politique Forestière du Maroc, maintien de la crédibilité et de la pertinence de cette politique ; La mise en œuvre d'une politique macroéconomique crédible axée sur la stabilité ; La mise en œuvre de la gestion des finances publiques ; La mise à la disposition du public, en temps utile, d'informations budgétaires exhaustives et fiables <p>Conditions spécifiques tranche fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Comité de pilotage du programme et le Comité technique intersectoriel de suivi élargi de la politique forestière (prémisse à un futur Comité National de la Forêt et des Produits Forestiers) sont opérationnels. L'information et les documents sur la politique forestière et sa mise en œuvre sont mis à disposition du public sur le site internet du HCEFLCD. <p>Conditions spécifiques tranches variables</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2">OS1/Résultat 1 La politique forestière et son cadre de gouvernance sont actualisés et complétés</td></tr> <tr> <td>Indicateur 1: Le cadre de gouvernance de la politique forestière est consolidé et adapté à l'évolution des politiques territoriales, en partenariat avec la société civile</td><td></td></tr> <tr> <td>Indicateur 2 : Le cadre stratégique de la politique forestière est complété et amélioré selon une approche partenariale et intersectorielle</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2">OS2/ Résultat 2 L'efficacité et la performance de l'administration forestière en matière de sécurisation du domaine forestier et d'inversion des tendances à la dégradation du patrimoine forestier sont accrues</td></tr> <tr> <td>Indicateur 4. Des mécanismes et outils opérationnels pour sécuriser définitivement le domaine forestier en concertation avec les populations et les administrations concernées, sont fonctionnels</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2">OS3/ Résultat 3 L'économie locale et les populations rurales bénéficient davantage de la gestion durable des forêts et de ses ressources patrimoniales</td></tr> <tr> <td>Indicateur 5. L'efficacité des actions visant à conserver et à développer le patrimoine forestier est renforcée</td><td></td></tr> <tr> <td>Indicateur 6. La contribution de la forêt et des produits forestiers à l'économie locale est améliorée</td><td></td></tr> </table>	OS1/Résultat 1 La politique forestière et son cadre de gouvernance sont actualisés et complétés		Indicateur 1: Le cadre de gouvernance de la politique forestière est consolidé et adapté à l'évolution des politiques territoriales, en partenariat avec la société civile		Indicateur 2 : Le cadre stratégique de la politique forestière est complété et amélioré selon une approche partenariale et intersectorielle		OS2/ Résultat 2 L'efficacité et la performance de l'administration forestière en matière de sécurisation du domaine forestier et d'inversion des tendances à la dégradation du patrimoine forestier sont accrues		Indicateur 4. Des mécanismes et outils opérationnels pour sécuriser définitivement le domaine forestier en concertation avec les populations et les administrations concernées, sont fonctionnels		OS3/ Résultat 3 L'économie locale et les populations rurales bénéficient davantage de la gestion durable des forêts et de ses ressources patrimoniales		Indicateur 5. L'efficacité des actions visant à conserver et à développer le patrimoine forestier est renforcée		Indicateur 6. La contribution de la forêt et des produits forestiers à l'économie locale est améliorée	
OS1/Résultat 1 La politique forestière et son cadre de gouvernance sont actualisés et complétés																	
Indicateur 1: Le cadre de gouvernance de la politique forestière est consolidé et adapté à l'évolution des politiques territoriales, en partenariat avec la société civile																	
Indicateur 2 : Le cadre stratégique de la politique forestière est complété et amélioré selon une approche partenariale et intersectorielle																	
OS2/ Résultat 2 L'efficacité et la performance de l'administration forestière en matière de sécurisation du domaine forestier et d'inversion des tendances à la dégradation du patrimoine forestier sont accrues																	
Indicateur 4. Des mécanismes et outils opérationnels pour sécuriser définitivement le domaine forestier en concertation avec les populations et les administrations concernées, sont fonctionnels																	
OS3/ Résultat 3 L'économie locale et les populations rurales bénéficient davantage de la gestion durable des forêts et de ses ressources patrimoniales																	
Indicateur 5. L'efficacité des actions visant à conserver et à développer le patrimoine forestier est renforcée																	
Indicateur 6. La contribution de la forêt et des produits forestiers à l'économie locale est améliorée																	

5.2.2 Emploi/PME

Intitulé	Programme d'appui à l'Emploi-PME au Maroc
Référence	CRIS ENPI 2012/024-489 et ENPI/2013/025 018
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none"> Début de la CF: 05/12/2013 Durée en mois (CF initiale) : 48 + 24 Durée en mois (avenant CF du 30/11/2017): 60 + 24 État d'avancement opérationnel : Achievé (5/12/2018)
Budget	<u>Budget planifié</u>

Composantes	Budget (en millions d'euros.)
Appui budgétaire	38
Appui complémentaire	2
Total	40

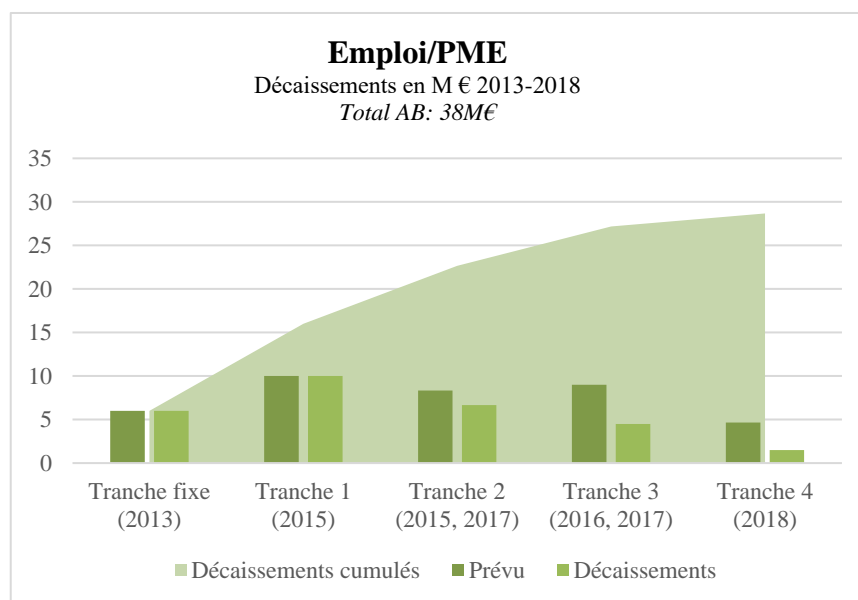
Engagements budgétaires

- EUR 40m dont AB EUR 38m, 2012

Décaissements

Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
0 (fixe)	16/12/2013	6	6	6
1	17/12/2015 ¹	10	10	16
2	17/12/2015 06/12/2017	8.33	5 1.66	22.667
3	23/11/2016 06/12/2017	9	3 1.5	27.167
4	21/12/2018	4.66	1,5	28,667

¹ Versement de deux tranches en une seule fois (la réalisation d'un indicateur de la T2 étant une condition bloquante pour le démarrage des décaissements des tranches variables. Cet indicateur a été réalisé en avril 2015).



Ratio décaissement/AB (2020): 75 %

Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020)

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	38	28,6	75%
AC	2	0,2	14%
Total	40	28,9	

Principales parties prenantes

- MEF
- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'économie numérique
- Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle
- Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance

Principales AT

- Étude sectorielle et élaboration d'un plan de formation à l'horizon 2021 pour le secteur de l'artisanat
- Conception et réalisation du stand de l'UE au Forum de la PME, 2 au 4/12/2015, Casablanca

Objectif global	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à la création d'emplois au Maroc et à l'adéquation de la demande avec l'offre d'emploi en vue d'améliorer les conditions de vie de la population 	
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> Le renforcement de la création d'emplois des Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME) marocaines Augmentation de la qualité de l'offre de travail 	
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> R1 : La création d'emplois des TPME est augmentée <ul style="list-style-type: none"> 1.1 : Le dispositif institutionnel d'amélioration de l'environnement des affaires est élargi 1.2 Les procédures administratives pour les PME sont simplifiées 1.3 Un soutien spécifique dédié à la TPE est mis en place et opérationnel R2 : La qualité de l'offre de travail est augmentée <ul style="list-style-type: none"> 2.1 La modernisation des politiques nationales pour la formation professionnelle est déclenchée 2.2 L'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du secteur privé est améliorée 2.3 L'accès des chercheurs d'emploi au marché du travail est facilité 2.4 L'efficacité des programmes actifs pour l'emploi est renforcée 	
	<p><u>Conditions générales :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la politique sectorielle Mise en œuvre d'une politique macro-économique : i) de maintien des grands équilibres internes et externes et ii) de croissance soutenue. Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des finances publiques Progrès satisfaisants en matière de transparence et de supervision budgétaires attestés par la mise à disposition du public et du pouvoir législatif des informations budgétaires précises, sincères et à échéance régulière. <p><u>Conditions spécifiques tranche fixe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identiques à conditions générales <p><u>Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d'après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) :</u></p> <p>L'adoption de la Stratégie pour le Formation professionnelle représente une condition spécifique bloquante pour le décaissement de la première tranche variable.</p>	
	R1 La création d'emplois des Très Petites et Moyennes Entreprises est augmentée	
	SR 1.1 Le dispositif institutionnel d'amélioration de l'environnement des affaires est élargi	
	T2D1 Adoption du Plan d'Action 2014 par le Comité National de l'Environnement des Affaires	1
	T3D1 Le système de Comités Régionaux de l'Environnement des Affaires est institué par décret	0
	T4D1 Mise en place et opérationnalisation de 5 Comités Régionaux de l'Environnement des Affaires dans 5 régions	0
	T4D2 Mise en place de l'Instance Nationale de Probité, de Prévention et de Lutte Contre la Corruption	1
	SR 1.2 Les procédures administratives pour les PME sont simplifiées	
	T3D2 L'Identifiant Commun de l'activité de l'Entreprise est utilisé par les autorités clefs concernées (DGI, OMPIC, RC, CNSS, Douanes, CRI)	1
	T3D3 L'accès en ligne est opérationnel pour tous les usagers du Centre Régional d'Investissement de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër sur trois procédures administratives documentées et effectivement utilisées, est opérationnel : i) Création d'entreprise (SA, SARL, Succursale avec un siège à l'étranger ; ii) Procédures pour les projets d'investissement	1

conformément aux prérogatives du CRI; iii) Paiement des impôts applicables aux entreprises.	
T4D3 La plateforme GUCE (Guichet Unique de formalités du Commerce Extérieur) est opérationnelle	1
T4D4: L'accès en ligne est opérationnel pour tous les usagers du Centre Régional d'Investissement de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër sur trois procédures administratives documentées et effectivement utilisées, est opérationnel: i) Procédures d'autorisation d'exploiter ii) Procédures pour déclarer son personnel iii) Procédures douanières.	1
SR 1.3 Un soutien spécifique dédié à la TPE est mis en place et opérationnel	
T2D2 Mise en place d'un mécanisme de suivi de la stratégie nationale pour la promotion de la TPE adoptée en Mai 2013 par le gouvernement	1
T2D3 Le statut de l'autoentrepreneur est adopté	1
R2 La qualité de l'offre de travail est augmentée	
SR 2.1 La modernisation des politiques nationales pour la formation professionnelle est déclenchée	
T2D4 La stratégie nationale de développement du système de formation professionnelle est adoptée	1
T3D4 La Commission Nationale de la Certification chargée du pilotage du CNC est installée et a adopté un plan d'action.	1
T4D5 La Commission Nationale de la Certification est opérationnelle et procède aux premiers positionnements de certification dans le CNC	0
SR2.2 L'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du secteur privé est améliorée	
T2D5 Conventions de PPP signées dans au moins deux secteurs entre le Département de la Formation Professionnelle et les professionnels (Associations et fédérations professionnelles) concernés pour la mise en place d'instituts sectoriels de formation.	1
T3D5 Une étude d'évaluation du dispositif de formation par apprentissage et de définition des axes de son développement a été menée et validée par le MENFP.	0
T4D6 Formation d'au moins 100 formateurs de formateurs appelés à préparer la mise en œuvre de modules de formation/sensibilisation à la culture de l'entrepreneuriat dans les établissements de formation professionnelle publique	1
T4D7 Ouverture d'au moins 30 nouveaux CFA intra-entreprises dans les métiers mondiaux du Maroc (à l'exception du textile-habillement-cuir) ainsi que dans les secteurs du tourisme-hôtellerie, chimie-parachimie, et les IMME.	0
SR 2.3 L'accès des chercheurs d'emploi au marché du travail est facilité	
T4D8 Au moins un espace emploi est opérationnel par l'ANAPEC en partenariat avec des acteurs locaux dans au moins 6 provinces parmi les provinces suivantes: Fquih Ben Saleh, Guercif, Midelt, Nouaceur, El Jadida, Agadir et Youssoufia.	0
SR 2.4 L'efficacité des programmes actifs pour l'emploi est renforcée	
T3D6 Mise en œuvre du manuel de suivi et d'évaluation des programmes actifs de l'emploi	1
Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	13

	AC	1,135	0, 9	85%														
	Total	16,1	14,2															
Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">Ministère de l’Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM)Direction de la Stratégie et des Statistiques du MAPMOffice National du Conseil Agricole (ONCA)																	
Principales AT	<ul style="list-style-type: none">Définition et mise en place d’une gouvernance, d’un pilotage et d’un suivi de la SNCAMise en place d’une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences au sein de l’ONCA complétée par une analyse de la performance organisationnelle de l’ONCA à tous niveaux ;Conception et mise en place d’un Système d’Information ;Élaboration d’un plan triennal de formation des conseillers																	
Objectif global	<ul style="list-style-type: none">Promouvoir un dispositif fonctionnel de conseil agricole qui réponde aux besoins en conseil des producteurs du secteur agricole Pilier II, qui leur soit financièrement accessible et disponible localement.																	
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none">OS1 : Contribuer à la mise en place d'une gouvernance du conseil agricole.OS2 : Permettre l'accès des petits producteurs à un conseil agricole de qualitéOS3 : Améliorer les compétences des conseillers agricoles pour répondre aux besoins des petits agriculteurs.																	
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none">Résultat 1.1 : Le cadre réglementaire national est mis en place et diffusé auprès des parties prenantesRésultat 1.2 : Le partenariat avec les organisations professionnelles est mis en œuvreRésultat 2.1 : Les entités locales de conseil agricole sont opérationnellesRésultat 2.2 : Le service de conseil agricole aux agriculteurs du Pilier II est mis en œuvre et répond à la demande des bénéficiaires.Résultat 3.1 : Les conseillers agricoles ont acquis les compétences requises pour répondre aux besoins des petits agriculteurs du Pilier II																	
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none">Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la stratégie nationale du conseil agricole dans le contexte de la mise en œuvre de la politique agricole en général (Plan Maroc Vert) et plus particulièrement son Pilier II.Progrès satisfaisants dans le maintien d'une politique macroéconomique orientée vers la stabilité.Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre du programme de réforme de la gestion des finances publiques.Progrès satisfaisants en matière de transparence et de contrôle budgétaires attestés par la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières, aux différents stades du cycle budgétaire. <p>Conditions spécifiques tranche fixe :</p> <ul style="list-style-type: none">Identiques à conditions générales <p>Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d’après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) :</p> <table><tr><td colspan="2">Indicateur 1: Cadre réglementaire</td></tr><tr><td>Cible 1.1a : Textes conseil privé</td><td>1</td></tr><tr><td>Cible 1.1b : Note conjointe définissant les modalités d'exercice du conseil agricole</td><td>1</td></tr><tr><td>Cible 1.1c Plan de communication</td><td>1</td></tr><tr><td>Cible 1.1d : Mécanisme de suivi-évaluation de la stratégie nationale de conseil agricole</td><td>1</td></tr><tr><td colspan="2">Indicateur 2 : Partenariat avec les organisations professionnelles</td></tr><tr><td>Cible 1.2a : 9 conventions signées avec les OPs</td><td>1</td></tr></table>				Indicateur 1: Cadre réglementaire		Cible 1.1a : Textes conseil privé	1	Cible 1.1b : Note conjointe définissant les modalités d'exercice du conseil agricole	1	Cible 1.1c Plan de communication	1	Cible 1.1d : Mécanisme de suivi-évaluation de la stratégie nationale de conseil agricole	1	Indicateur 2 : Partenariat avec les organisations professionnelles		Cible 1.2a : 9 conventions signées avec les OPs	1
Indicateur 1: Cadre réglementaire																		
Cible 1.1a : Textes conseil privé	1																	
Cible 1.1b : Note conjointe définissant les modalités d'exercice du conseil agricole	1																	
Cible 1.1c Plan de communication	1																	
Cible 1.1d : Mécanisme de suivi-évaluation de la stratégie nationale de conseil agricole	1																	
Indicateur 2 : Partenariat avec les organisations professionnelles																		
Cible 1.2a : 9 conventions signées avec les OPs	1																	

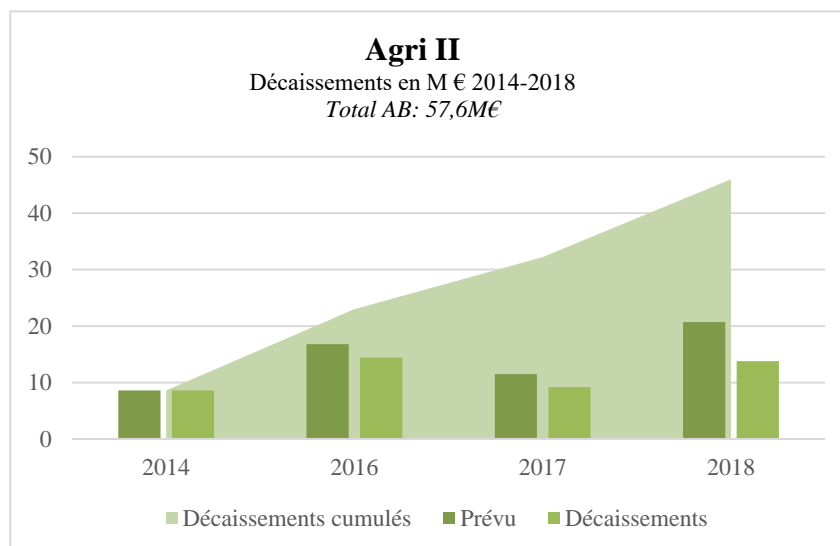
	Cible 1.2b: 100 conseillers publics et privés (dont au moins 10% sont des femmes) sont mobilisés dans les régions prioritaires par l'appui budgétaire de l'UE pour toutes les conventions (ONCA-OP)	0,75
	Indicateur 3 : Les entités locales de conseil agricole sont opérationnelles	
	Cible 2.1a: 60 entités locales de conseil agricole sont mises à niveau et opérationnelles et les conseillers agricoles de chaque entité sont dotés des supports de conseil	0,5
	Les 4 PARCA (Fès-Boulemane, Meknès- Tafilalet, l'Oriental et Souss- Massa-Drâa) sont actualisés, validés et déclinés localement (au niveau des entités locales de conseil agricole).	1
	Indicateur 4 : Le service de conseil agricole aux agriculteurs du Pilier II est mis en œuvre et répond à la demande des bénéficiaires	
	Cible 2.2 a : Une convention spécifique est signée entre l'ONCA et l'ADA pour l'élaboration des mécanismes opérationnels de l'accompagnement des porteurs des projets Pilier II (analyse des besoins, montage et mise en œuvre des formations, ...)	1
	Cible 2.2b : Procédures intégrant le conseil	1
	Cible 2.2c : 200 acteurs locaux porteurs de projets, ont bénéficié des modules de formation à raison de 8 jours ouvrables par acteur	1
	Indicateur 5 : Les conseillers ont acquis les compétences	
	Cible 3.1a: Un programme de formation continue de mise à niveau est élaboré et mis en œuvre pour 200 conseillers et 20 conseillères publics mobilisés dans les quatre régions prioritaires	1
	Cible 3.1b : Validation du module qualifiant	1
	Cible 3.1c : 270 conseillers privés potentiels (dont au moins 10% sont des femmes) ont suivi le module de qualification	0
	Cible 3.1d : 50% des effectifs formés (dont 10% sont des femmes) ont déposé leur demande d'agrément	0
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	12,25/15

5.2.4 AGRI II

Intitulé	Programme d'appui à la politique sectorielle Agricole, phase 2 (AGRI II)	
Référence	CRIS ENPI / 2013/24 709	
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none"> Début de la CF: 18/07/2014 Durée en mois (CF) : 48 + 24 État d'avancement opérationnel : Achevé 	
Budget	<u>Budget planifié</u>	
	Composantes	Budget (en millions d'euros.)
	Appui budgétaire	57,6
	Appui complémentaire	2
	Audit, évaluation & communication	0,4
	Total	60
	<u>Engagements budgétaires</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> EUR 60m dont AB EUR 57,6m, 2014 	

Décaissements d'AB

Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
0 (fixe)	06/11/2014	8,6	8,6	8,6
1 (var)	28/11/2016	16,8	14,4	23
2 (var)	10/07/2017	11,5	9,2	32,2
3 (var)	08/11/2018	20,7	13,8	46



Ratio décaissement/AB (2020) : 80%

Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020)

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	57,6	46	80%
AC	2,4	1,7	71%
Total	60	47,7	

Principales parties prenantes

- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM)
- Direction de la Stratégie et des Statistiques du MAPM
- Directions Régionales de l'Agriculture
- Direction Financière
- Agence pour le Développement Agricole (ADA)
- Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (AMDZOA)
- Office National du Conseil Agricole (ONCA)

Principales AT

- Promotion et développement de nouveaux outils de statistique agricole (Sofreco) DESTAT

Objectif global

- Contribuer à améliorer le revenu agricole des petits exploitants, tout en prenant en considération la sauvegarde des ressources naturelles, et le changement climatique, par l'appui à la mise en œuvre du Plan Maroc Vert -Pilier II (PMV-P2). Il est décliné en trois sous-objectifs.

Objectifs spécifiques

- OS 1 : Contribuer dans les quatre régions cibles (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa) à l'atteinte des objectifs de développement des filières agricoles du PMV-P 2.
- OS 2 : Améliorer la participation économique et sociale (populations, secteur privé, collectivité) à la mise en œuvre et à l'atteinte des objectifs du PMV-P2 dans les 4 régions cibles (Fès- Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa).

	<ul style="list-style-type: none"> OS 3 : Augmenter les capacités opérationnelles des structures du Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime (MAPM) en vue d'un meilleur suivi du PMV, y compris les dimensions environnementale et climatique du secteur. 																		
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> R1 : Les plans agricoles régionaux (PAR) actualisés des quatre régions cibles sont mis en œuvre de manière efficace et durable en prenant en considération la sauvegarde des ressources naturelles et le changement climatique, et en intégrant les recommandations contenues dans les Plans de Gestion Écosystémiques (PDGE) globaux et spécifiques. R2 : Les capacités d'organisation des populations et de la société civile dans les quatre régions cibles sont accrues R3 : L'accessibilité au marché pour les producteurs du Pilier 2 est améliorée de façon durable. R4 : Les méthodes et les outils de programmation, de mesure des performances et d'évaluation des politiques publiques (PMV-P2) sont améliorées et intègrent les dimensions environnementales et climatiques 																		
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la politique sectorielle Agricole (PMV), y compris en ce qui concerne l'actualisation et/ou la mise en œuvre des Plans Agricoles Régionaux (PAR) et la coordination avec les PTF dans le secteur. Progrès satisfaisants dans le maintien d'une politique macroéconomique orientée vers la stabilité Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre du programme de réforme de la gestion des finances publiques Progrès satisfaisants en matière de transparence et de supervision de la gestion budgétaire en vue de la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières. <p>Conditions spécifiques tranche fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> Identique aux conditions générales <p>Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d'après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) :</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2">OS1: Contribuer dans les quatre régions cibles (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa) à l'atteinte des objectifs de développement des filières agricoles du PMV-P 2.</td></tr> <tr> <td colspan="2">Résultat 1: Les Plans d'Action Régionaux (PAR) des quatre régions (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa) sont mis en œuvre de manière efficace et durable, en prenant en considération la sauvegarde des ressources naturelles et le changement climatique et en intégrant les recommandations contenues dans les PDGE globaux et spécifiques.</td></tr> <tr> <td>1. Progression des productions en moyenne glissante d'olives et de dattes dans les quatre régions cibles</td><td>1</td></tr> <tr> <td>2. Progression des productions de viandes rouges (VRO) dans les abattoirs contrôlés dans les quatre régions cibles</td><td>0</td></tr> <tr> <td>3. Progression de la diversification agricole dans les quatre régions cibles</td><td>1</td></tr> <tr> <td colspan="2">OS2: Améliorer la participation économique et sociale (population, secteur privé, collectivité) à la mise en œuvre et à l'atteinte des objectifs du PMV-P2 dans les quatre régions cibles (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa)</td></tr> <tr> <td colspan="2">Résultat 2: Les capacités d'organisation des populations et de la société civile sont accrues</td></tr> <tr> <td>4. Part de participation des femmes et des jeunes dans les bénéficiaires de projets</td><td>1</td></tr> <tr> <td colspan="2">Résultat 3: L'accessibilité au marché pour les producteurs du Pilier 2 est améliorée de façon durable</td></tr> </table>	OS1: Contribuer dans les quatre régions cibles (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa) à l'atteinte des objectifs de développement des filières agricoles du PMV-P 2.		Résultat 1: Les Plans d'Action Régionaux (PAR) des quatre régions (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa) sont mis en œuvre de manière efficace et durable, en prenant en considération la sauvegarde des ressources naturelles et le changement climatique et en intégrant les recommandations contenues dans les PDGE globaux et spécifiques.		1. Progression des productions en moyenne glissante d'olives et de dattes dans les quatre régions cibles	1	2. Progression des productions de viandes rouges (VRO) dans les abattoirs contrôlés dans les quatre régions cibles	0	3. Progression de la diversification agricole dans les quatre régions cibles	1	OS2: Améliorer la participation économique et sociale (population, secteur privé, collectivité) à la mise en œuvre et à l'atteinte des objectifs du PMV-P2 dans les quatre régions cibles (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa)		Résultat 2: Les capacités d'organisation des populations et de la société civile sont accrues		4. Part de participation des femmes et des jeunes dans les bénéficiaires de projets	1	Résultat 3: L'accessibilité au marché pour les producteurs du Pilier 2 est améliorée de façon durable	
OS1: Contribuer dans les quatre régions cibles (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa) à l'atteinte des objectifs de développement des filières agricoles du PMV-P 2.																			
Résultat 1: Les Plans d'Action Régionaux (PAR) des quatre régions (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa) sont mis en œuvre de manière efficace et durable, en prenant en considération la sauvegarde des ressources naturelles et le changement climatique et en intégrant les recommandations contenues dans les PDGE globaux et spécifiques.																			
1. Progression des productions en moyenne glissante d'olives et de dattes dans les quatre régions cibles	1																		
2. Progression des productions de viandes rouges (VRO) dans les abattoirs contrôlés dans les quatre régions cibles	0																		
3. Progression de la diversification agricole dans les quatre régions cibles	1																		
OS2: Améliorer la participation économique et sociale (population, secteur privé, collectivité) à la mise en œuvre et à l'atteinte des objectifs du PMV-P2 dans les quatre régions cibles (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa)																			
Résultat 2: Les capacités d'organisation des populations et de la société civile sont accrues																			
4. Part de participation des femmes et des jeunes dans les bénéficiaires de projets	1																		
Résultat 3: L'accessibilité au marché pour les producteurs du Pilier 2 est améliorée de façon durable																			

5. Taux de fonctionnalité des unités de trituration bi-phasiques	0
6. Nombre de nouveaux produits ayants reçus une identification géographique (IG) ou une appellation d'origine (AO)	1
OS3: Augmenter les capacités opérationnelles des structures du MAPM en vue d'un meilleur suivi du PMV, y compris les dimensions environnementales et climatiques du secteur	
Résultat 4: Les méthodes et les outils de programmation, d'évaluation et de mesure des performances des politiques publiques sont améliorés	
7. Mise en œuvre du registre agricole	0
8. Mise à disposition régulière de l'information relative au suivi du PMV	1
Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	5/ 8

5.2.5 Croissance et compétitivité

Intitulé	Programme d'Appui à la Croissance et à la Compétitivité																																																																																								
Référence	CRIS n°37750/38976 2015																																																																																								
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none"> Début de la CF: 15/11/2016 Durée en mois (CF) : 60 + 24 Durée en mois (Avenant 10/8/2018): 72 + 24 État d'avancement opérationnel : En cours 																																																																																								
Budget	<u>Budget planifié (Avenant du 10/8/2018)</u> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Composantes</th><th colspan="5">Budget (en millions d'euros.)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Appui budgétaire</td><td colspan="5">99</td></tr> <tr> <td>Appui complémentaire</td><td colspan="5">6</td></tr> <tr> <td>Total</td><td colspan="5">105</td></tr> </tbody> </table> <p><u>Engagements budgétaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> EUR 105 m dont AB EUR 95 m, 2016 (CF) EUR 105 m dont AB EUR 99 m, (Avenant 2018) <p><u>Décaissements</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tranche</th><th>Date</th><th>Prévu (CF)</th><th>Prévu Avenant</th><th>Décaissé</th><th>Cumulé (millions d'euros)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(fixe)</td><td>18/12/2016</td><td>13</td><td>13</td><td>13</td><td>13</td></tr> <tr> <td>Spéciale Cop 22</td><td>18/12/2016</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>18</td></tr> <tr> <td>Tranche UEFM</td><td>15/05/2017</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>23</td></tr> <tr> <td>1 (TV)</td><td>14/12/2017</td><td>24</td><td>24</td><td>19,2</td><td>42.2</td></tr> <tr> <td>2 (TV)</td><td>18/12/2018</td><td>24</td><td>12</td><td>9,6</td><td>51.8</td></tr> <tr> <td>3 (TV)</td><td>12/2019</td><td>24</td><td>12</td><td>10.92</td><td>62.72</td></tr> <tr> <td>4 (TV)</td><td>04/2020</td><td>16</td><td>16</td><td>13.602</td><td>76.322</td></tr> <tr> <td>Tranche Fixe 2 spéciale COVID</td><td>10/2020</td><td>N/A</td><td>10.678</td><td>10.678</td><td>87</td></tr> <tr> <td>5 (TV)</td><td>Tranche 2021</td><td>12</td><td>12</td><td>À venir (mi-2021)</td><td>À venir (mi-2021)</td></tr> </tbody> </table>					Composantes	Budget (en millions d'euros.)					Appui budgétaire	99					Appui complémentaire	6					Total	105					Tranche	Date	Prévu (CF)	Prévu Avenant	Décaissé	Cumulé (millions d'euros)	(fixe)	18/12/2016	13	13	13	13	Spéciale Cop 22	18/12/2016	5	5	5	18	Tranche UEFM	15/05/2017	5	5	5	23	1 (TV)	14/12/2017	24	24	19,2	42.2	2 (TV)	18/12/2018	24	12	9,6	51.8	3 (TV)	12/2019	24	12	10.92	62.72	4 (TV)	04/2020	16	16	13.602	76.322	Tranche Fixe 2 spéciale COVID	10/2020	N/A	10.678	10.678	87	5 (TV)	Tranche 2021	12	12	À venir (mi-2021)	À venir (mi-2021)
Composantes	Budget (en millions d'euros.)																																																																																								
Appui budgétaire	99																																																																																								
Appui complémentaire	6																																																																																								
Total	105																																																																																								
Tranche	Date	Prévu (CF)	Prévu Avenant	Décaissé	Cumulé (millions d'euros)																																																																																				
(fixe)	18/12/2016	13	13	13	13																																																																																				
Spéciale Cop 22	18/12/2016	5	5	5	18																																																																																				
Tranche UEFM	15/05/2017	5	5	5	23																																																																																				
1 (TV)	14/12/2017	24	24	19,2	42.2																																																																																				
2 (TV)	18/12/2018	24	12	9,6	51.8																																																																																				
3 (TV)	12/2019	24	12	10.92	62.72																																																																																				
4 (TV)	04/2020	16	16	13.602	76.322																																																																																				
Tranche Fixe 2 spéciale COVID	10/2020	N/A	10.678	10.678	87																																																																																				
5 (TV)	Tranche 2021	12	12	À venir (mi-2021)	À venir (mi-2021)																																																																																				

	<div><p style="text-align: center;">PACC Décaissements en M € 2016-2021 <i>Total AB: 99M€</i></p><p style="text-align: center;">Ratio décaissement/AB (2020): 88%</p><p style="text-align: center;">Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020)</p><table><tr><th></th><th>Budget (MEUR)</th><th>Engagé</th><th>Payé (MEUR)</th><th>Ratio</th></tr><tr><td>AB</td><td>99</td><td>100%</td><td>87</td><td>88%</td></tr><tr><td>AC</td><td>6</td><td>88%</td><td>3,096</td><td>58%</td></tr><tr><td>Total</td><td>105</td><td>-</td><td>90,096</td><td>86%</td></tr></table></div>		Budget (MEUR)	Engagé	Payé (MEUR)	Ratio	AB	99	100%	87	88%	AC	6	88%	3,096	58%	Total	105	-	90,096	86%
	Budget (MEUR)	Engagé	Payé (MEUR)	Ratio																	
AB	99	100%	87	88%																	
AC	6	88%	3,096	58%																	
Total	105	-	90,096	86%																	
Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'AdministrationMinistère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et numériqueDépartement du Commerce ExtérieurDépartement de l'EnvironnementMinistère de l'énergie, des mines et de l'environnement (MEM)Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (Maroc PME),Agence marocaine pour l'efficacité énergétique (AMEE)La Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)Le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA)Caisse Centrale de Garantie (CCG)Coopération technique allemande (GIZ)																				
Principales AT	<ul style="list-style-type: none">Jumelage "Appui à la mise en œuvre de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable du Maroc"Appui aux Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises au Maroc (GIZ)Appui à la mise en œuvre de la plateforme "Intaliq" en faveur des TPMEAppui à la communication du PACC																				
Objectif global	<ul style="list-style-type: none">Appuyer la compétitivité et la croissance durable du pays, dans le but ultime d'accompagner le Maroc dans son ambition de développement durable et de création d'emplois décents																				
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none">Lever les contraintes à la compétitivitéAugmenter le potentiel des exportateurs marocainsSoutenir la transition vers une économie verte et le verdissement de l'industrie																				
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none">R1: La compétitivité de l'économie marocaine est amélioréeR2: Le potentiel des exportateurs marocains est développéR3: La transition du Maroc et de son industrie vers une économie verte est enclenchée																				
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none">Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des stratégies sectoriellesMise en œuvre d'une politique macro-économique crédible axée sur la stabilité																				

- Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des finances publiques
- Progrès satisfaisants en matière de transparence et de contrôle budgétaires attestés par la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières, aux différents stades du cycle budgétaire.

Conditions spécifiques tranche fixe :

- Néant

Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d'après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) :

Axe 1 : La compétitivité de l'économie marocaine est améliorée

SR 1.1 Le statut de l'autoentrepreneur est mis en place

T1D1 18 000 autoentrepreneurs enregistrés et détenteurs de leur carte AE	1
T2D1 30 000 autoentrepreneurs enregistrés et détenteurs de leur carte AE	1
T3D1 45 000 autoentrepreneurs enregistrés et détenteurs de leur carte AE	1

SR 1.2 La stratégie en faveur des T/PME est mise en œuvre

T1D2 50 bénéficiaires cumulés pour les programmes IMTIAZ (PME) et ISTITMAR (TPE)	1
T2D2 150 bénéficiaires cumulés pour les programmes IMTIAZ (PME) et ISTITMAR (TPE)	1
T3D2 250 bénéficiaires cumulés pour les programmes IMTIAZ (PME) et ISTITMAR (TPE)	1

SR 1.3 L'offre du foncier industriel s'élargit

T1D3 Lancement de deux études de positionnement de marché et de faisabilité technique et financière pour deux nouveaux projets de parcs industriels locatifs intégrés à identifier	1
T3D1 Signature des conventions d'application pour l'aménagement de deux infrastructures d'accueil pouvant proposer en partie une offre locative si les études de marché le justifient	1
T4D3 Soumission de la loi relative aux espaces d'accueil au Secrétariat Général du Gouvernement	0

SR 6.1 La stratégie Nationale d'Inclusion Financière est lancée et mise en œuvre

T3D5 Validation de l'étude préparatoire de la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière	1
T4D11 a) Mise en place de la gouvernance de la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière	1
T4D11 b) Adoption de la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière par le comité national	1
T5D1 Mise en place d'un dispositif d'appui en faveur des start-ups, jeunes porteurs de projets et investisseurs (fiscalité, accompagnement, sensibilisation, etc.)	À venir
T5D2 Mise en place effective d'un produit de garantie des prêts des institutions de microfinance au profit des Très Petites Entreprises.	À venir

SR 6.2 Le programme Innov Invest en particulier est mis en œuvre pour favoriser l'émergence des start-ups sur tout le territoire et pour renforcer les outils de financement de l'entrepreneuriat

T3 D6 Signature d'un Memorandum of Understanding entre le Ministère de l'Économie (DTFE), la Caisse Centrale de Garantie, et la Délégation de l'Union Européenne	1
--	---

T4D12 a) Pour la composante "Equity" le Fonds a mobilisé un montant cumulé de 390 MDH de capitaux privés depuis son démarrage en 2017 (montants cumulés)	1
T4D12 b) 60 entrepreneurs bénéficient d'un accompagnement par les structures labellisées par la CCG – nombre cumulé	1
T4D12 c) Le nombre de structures labellisées par la CCG a plus que doublé par rapport à 2017 – Nombre cumulé	1
T5D3 Au moins 25 jeunes entreprises bénéficient des financements "Fonds Innov Invest" – Nombre cumulé	À venir
T5D4 Le nombre de financements engagés (aides et prêts d'honneur) atteint au moins 10 Millions de MDH – Montants cumulés	À venir
T5D5 En moyenne au moins 5 événements par an ont été organisés en région sur le territoire marocain, par la CCG ou les structures labellisées, afin de sensibiliser les opérateurs et/ou de détecter des jeunes pousses potentielles	À venir
AXE 2 Le potentiel des exportateurs marocains est développé	
SR 2.1 Les entreprises exportatrices sont accompagnées et mises à niveau	
T1D4 Lancement du programme Primo-exportateur par le Ministère en charge du Commerce extérieur.	1
T3D2 50 primo-exportateurs (qui soient des PME) bénéficient de l'accompagnement du Ministère en charge du Commerce Extérieur	0.96
T4D4 50 (nouveaux) primo-exportateurs (qui soient des PME) bénéficient de l'accompagnement du Ministère en charge du Commerce Extérieur (soit 100 primo exportateurs en cumulé)	1
SR 2.2 Les échanges commerciaux sont facilités	
T1D5 Dématérialisation du processus de contrôle à l'importation des produits industriels effective au niveau d'au moins deux des 4 principaux ports d'importation et d'au moins 2 Magasins et Aires de Dédouanement (MEADs).	1
T3D3 Mise en place d'un « coffre-fort électronique » des documents du commerce extérieur	1
T4D5 La plateforme Portnet de seconde génération est fonctionnelle et permet la dématérialisation d'au moins 5 documents parmi une top liste de 10 documents figurant dans le plan national de simplification	1
T1D6 Évaluation du Plan National de Simplification des Procédures du Commerce Extérieur mis en œuvre depuis 2006	1
T2D3 Adoption du nouveau Plan National de Simplification	1
T4D6 Le dispositif du paiement électronique est opérationnel sur Portnet	1
Axe 3 La transition du Maroc et de son industrie vers une économie verte est enclenchée	
SR 3.1 : La stratégie nationale de développement durable (SNDD) est mise en œuvre	
T1D7 Présentation de la Stratégie Nationale de Développement Durable au niveau du Conseil National de l'Environnement	1
T2D4 Présentation de la Stratégie Nationale de Développement Durable au niveau du Conseil du Gouvernement	1
T4D7 Signature d'au moins deux conventions entre le Département en charge de l'Environnement et les autres ministères impliqués pour opérationnaliser ladite stratégie	1
SR 3.2 Les filières des industries vertes sont développées	
T1D8 Mise en place d'une plateforme de valorisation des batteries usagées	1

	T2D5 Signature des conventions de mise en place de deux filières (déchets des équipements électriques et électroniques, déchets de construction et de démolition)	0
	T4D8 Adoption des amendements de la loi 28-00 par le Conseil du Gouvernement (Introduction du principe de responsabilité élargie du producteur	1
	T1D9 Installation du système de valorisation du biogaz en électricité au niveau de l'ancienne décharge réhabilitée de Marrakech	0
	:Signature d'au moins une convention de financement pour la mise en œuvre du contrat de performance de l'écosystème "recyclage des déchets plastiques" entre la Fédération marocaine de plasturgie et le Gouvernement	1
	T4D9 Signature des conventions pour les travaux de cinq centres de tri	1
SR 3.3 L'efficacité énergétique a augmenté		
	T1D10 Présentation de la stratégie nationale d'efficacité énergétique à l'horizon 2030 lors de la journée dédiée à l'efficacité énergétique	0
	T3D4 Adoption par le Conseil de Gouvernement du projet de décret relatif à l'audit énergétique obligatoire	1
	T4D10 Adoption par le Conseil de Gouvernement du projet de décret définissant les conditions et modalités de l'ouverture de la basse tension aux énergies renouvelables en application aux énergies renouvelables en application de la loi 58-15 modifiant et complétant la loi N° 13-09 relative aux énergies renouvelables	0
R4 : Tranche spéciale : L'offre de formation aux métiers d'ingénierie verte augmente et est accessible à un public à revenu modeste		
	TS1 Le pourcentage des frais de scolarité alloués aux bourses de l'université Euro-Méditerranéenne de Fès atteint a) au moins 6% en septembre 2016 avec b) une augmentation de plus de 100 % du nombre de bourses de mérite pour étudiants issus de milieux à revenu modeste	1
	TS2 L'UEFM s'engage, à travers la signature d'un Memorandum of Understanding, à atteindre, d'ici 2024, un niveau de 20% des frais de scolarité alloué aux bourses, dont 50% sont des bourses de mérite pour des étudiants issus de milieux à revenus modestes.	1
	TS3 Augmentation de plus de 100% du nombre d'étudiants inscrits dans des filières "vertes" entre les années académiques 2015/16 et 2016/17.	1
R5 : Tranche spéciale : Le rôle du Maroc au sein des discussions internationales sur des thématiques liées à l'environnement est renforcé		
	TS4 Passation officielle du site de la COP 22 au Secrétariat Général de la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique	1
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	35

5.3 ÉDUCATION

5.3.1 Alphabétisation (ALPHA II)

Intitulé	Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Alphabétisation (phase II)	
Référence	ENPI/2012/024-476 et ENPI/2013/025-011	
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none"> Signature de la CF : 05/12/2013 Durée en mois (CF) : 48 +12 Durée en mois (dernier avenant) : 60+12 (avenant1) État d'avancement opérationnel : Terminé 	
Budget	<u>Budget planifié</u>	
	Composantes	Budget (en millions d'euros.)
	Appui budgétaire	33

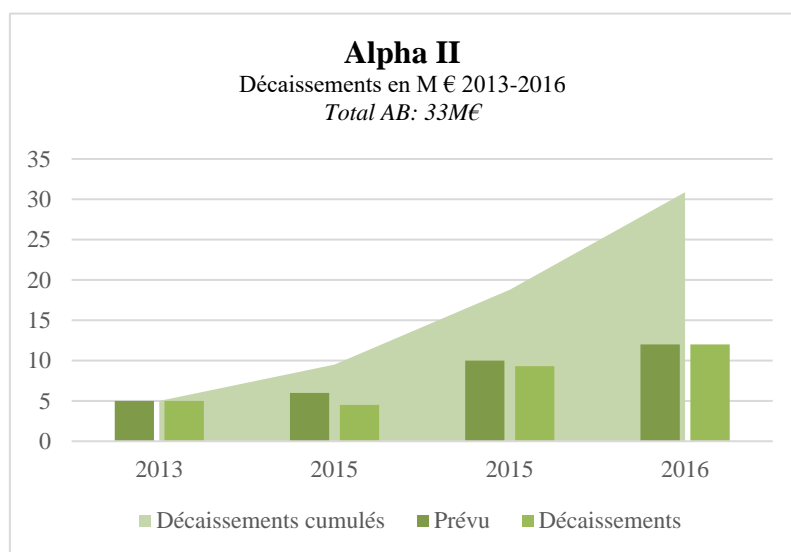
Appui complémentaire	2
Total	35

Engagements budgétaires

- EUR 35 m dont AB EUR 33 m, 2013

Décaissements

Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
0 (fixe)	12/2013	5	5	5
1	05/2015 (1 année de retard)	6	4.5	9.5
2	12/2015	10	9.375	18.875
3	12/2016	12	12	30.875



Ratio décaissement/AB (fin 2020) : 93,56 %

Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020)

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	33	30,875	94%
AC	2	1,380	69%
Total	33	32,255	92.15%

Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisme (ANLCA), en tant que bénéficiaire • Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), en tant que coordonnateur national des programmes d'appui budgétaire.
Principaux AC	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance technique au Programme d'appui de l'UE à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'alphabétisation - Phase II (Common Sense, Gopa Worldwide Consultant, Dvv International) • Assistance technique pour le suivi de la deuxième phase du programme d'appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'alphabétisation • Formulation de la troisième phase du programme d'appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'alphabétisation au Maroc (ALPHA III)
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du Comité de coordination des bailleurs de fonds pour le développement du secteur (Oct. 2012) ;

	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilité du Comité assurée par DLCA/ANLCA (gestion et Secrétariat) 																		
Objectif global	<ul style="list-style-type: none"> Rendre effective l'amélioration des conditions de vie et de participation économique, sociale et politique des populations socialement plus défavorisées par la contribution à la mise en œuvre de la stratégie nationale de réduction de l'analphabétisme et d'insertion des alphabétisés 																		
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> OS1 : Accroître, de manière significative, les effets durables de l'alphabétisation. OS2 : Soutenir l'avenir professionnel, économique et social des bénéficiaires et plus particulièrement des 15-24 ans. OS3 : Préparer les évolutions qui, à moyen ou long terme, s'imposeront au secteur. 																		
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> (1) l'impact de la stratégie sectorielle d'alphabétisation est plus conséquent ; (2) l'intervention de la stratégie sectorielle accorde une attention particulière aux régions où l'analphabétisme est le plus développé ; (3) les pratiques professionnelles des opérateurs sont améliorées pour rendre la stratégie plus efficiente ; (4) les capacités d'intervention en post-alphabétisation sont développées ; (5) une vision professionnalisante et intersectorielle de l'alphabétisation est développée ; (6) les logiques de territorialisation de l'activité (travail en réseau des acteurs d'alphabétisation au niveau du terrain, création de centres régionaux ou provinciaux de validation, etc...) sont impulsées. 																		
Matrice du programme	<p><u>Conditions générales :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre l'analphabétisme, le maintien d'une politique macro-économique orientée stabilité, la mise en œuvre du programme de réforme de GFP, en matière de transparence et de contrôle de gestion budgétaire. <p><u>Conditions spécifiques tranche fixe : N/A</u></p> <p><u>Conditions spécifiques tranches variables (par cibles)</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">R1. Impact de la stratégie sectorielle plus conséquent</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Indicateur 1. Nombre de bénéficiaires inscrits dans les centres d'alphabétisation en milieu rural <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 355 000 bénéficiaires en milieu rural dans les 11 AREF ciblées N+3 : 365 000 bénéficiaires en milieu rural dans les 11 AREF ciblées </td><td>2</td></tr> <tr> <td>Indicateur 2. Nombre de bénéficiaires de 15-24 ans <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 35 650 dans les 11 AREF ciblées N+3 : 40 000 dans les 11 AREF ciblées </td><td>2</td></tr> <tr> <th colspan="2">R2. Réduction des taux d'analphabètes</th></tr> <tr> <td>Indicateur 3. Taux de résorption des populations ciblées <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 4,5 % en moyenne pour l'ensemble des 11 AREF ciblées, (cf. tableau en annexe). N+3 : 5% en moyenne pour l'ensemble des 11 AREF ciblées, (cf. tableau en annexe). </td><td>2</td></tr> <tr> <th colspan="2">R3. Renforcement de l'efficacité de la stratégie</th></tr> <tr> <td>Indicateur 4. Mise en place du renouvellement du système SIMPA <ul style="list-style-type: none"> N+1 : la généralisation du système actuel SIMPA est maintenue (100% des 11AREF ciblées) et le cahier des charges du nouveau système d'information est finalisé et prêt à être mis en œuvre. N+2 : la généralisation du système actuel SIMPA est maintenue (100% des 11AREF ciblées) et le nouveau système d'information est opérationnel dans six AREF : Meknès-Tafilalet ; Orientale ; Souss-Massa-Drâa ; Marrakech Tensift Al Haouz, Tadla-Azilal, Tanger Tétouan. </td><td>2</td></tr> <tr> <td>Indicateur 5. Taux d'ONG par AREF suivies (évaluation externe) <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 90 % des ONG dans les 11 AREF évaluées par un bureau d'étude </td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 6. Taux de formateurs formés sur la base d'un référentiel de compétences</td><td>1</td></tr> </tbody> </table>	R1. Impact de la stratégie sectorielle plus conséquent		Indicateur 1. Nombre de bénéficiaires inscrits dans les centres d'alphabétisation en milieu rural <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 355 000 bénéficiaires en milieu rural dans les 11 AREF ciblées N+3 : 365 000 bénéficiaires en milieu rural dans les 11 AREF ciblées 	2	Indicateur 2. Nombre de bénéficiaires de 15-24 ans <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 35 650 dans les 11 AREF ciblées N+3 : 40 000 dans les 11 AREF ciblées 	2	R2. Réduction des taux d'analphabètes		Indicateur 3. Taux de résorption des populations ciblées <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 4,5 % en moyenne pour l'ensemble des 11 AREF ciblées, (cf. tableau en annexe). N+3 : 5% en moyenne pour l'ensemble des 11 AREF ciblées, (cf. tableau en annexe). 	2	R3. Renforcement de l'efficacité de la stratégie		Indicateur 4. Mise en place du renouvellement du système SIMPA <ul style="list-style-type: none"> N+1 : la généralisation du système actuel SIMPA est maintenue (100% des 11AREF ciblées) et le cahier des charges du nouveau système d'information est finalisé et prêt à être mis en œuvre. N+2 : la généralisation du système actuel SIMPA est maintenue (100% des 11AREF ciblées) et le nouveau système d'information est opérationnel dans six AREF : Meknès-Tafilalet ; Orientale ; Souss-Massa-Drâa ; Marrakech Tensift Al Haouz, Tadla-Azilal, Tanger Tétouan. 	2	Indicateur 5. Taux d'ONG par AREF suivies (évaluation externe) <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 90 % des ONG dans les 11 AREF évaluées par un bureau d'étude 	1	Indicateur 6. Taux de formateurs formés sur la base d'un référentiel de compétences	1
R1. Impact de la stratégie sectorielle plus conséquent																			
Indicateur 1. Nombre de bénéficiaires inscrits dans les centres d'alphabétisation en milieu rural <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 355 000 bénéficiaires en milieu rural dans les 11 AREF ciblées N+3 : 365 000 bénéficiaires en milieu rural dans les 11 AREF ciblées 	2																		
Indicateur 2. Nombre de bénéficiaires de 15-24 ans <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 35 650 dans les 11 AREF ciblées N+3 : 40 000 dans les 11 AREF ciblées 	2																		
R2. Réduction des taux d'analphabètes																			
Indicateur 3. Taux de résorption des populations ciblées <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 4,5 % en moyenne pour l'ensemble des 11 AREF ciblées, (cf. tableau en annexe). N+3 : 5% en moyenne pour l'ensemble des 11 AREF ciblées, (cf. tableau en annexe). 	2																		
R3. Renforcement de l'efficacité de la stratégie																			
Indicateur 4. Mise en place du renouvellement du système SIMPA <ul style="list-style-type: none"> N+1 : la généralisation du système actuel SIMPA est maintenue (100% des 11AREF ciblées) et le cahier des charges du nouveau système d'information est finalisé et prêt à être mis en œuvre. N+2 : la généralisation du système actuel SIMPA est maintenue (100% des 11AREF ciblées) et le nouveau système d'information est opérationnel dans six AREF : Meknès-Tafilalet ; Orientale ; Souss-Massa-Drâa ; Marrakech Tensift Al Haouz, Tadla-Azilal, Tanger Tétouan. 	2																		
Indicateur 5. Taux d'ONG par AREF suivies (évaluation externe) <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 90 % des ONG dans les 11 AREF évaluées par un bureau d'étude 	1																		
Indicateur 6. Taux de formateurs formés sur la base d'un référentiel de compétences	1																		

	N+3 : 85% des alphabétiseurs formés (dans le cadre d'un plan de formation sur 2 ans) dans les 11 AREF ciblées	
	R4. Capacités d'intervention (notamment post alpha) renforcées	
	Indicateur 7. Nombre de bénéficiaires inscrits en post alphabétisation professionnalisante <ul style="list-style-type: none"> N+1 : 25 000 bénéficiaires inscrits dans les 11 AREF ciblées N+2 : 35 000 bénéficiaires inscrits dans les 11 AREF ciblées N+3 : 45 000 bénéficiaires inscrits dans les 11 AREF ciblées 	2
	R5. Vision professionnalisante développée	
	Indicateur 8. Mise en place et généralisation du système d'évaluation et de certification du niveau 2 <ul style="list-style-type: none"> N+1 : Présentation du cahier des charges du système de certification du niveau 2 d'alphabétisation (Cadre de certification, référentiel de certification avec compétences à évaluer, modalités de mise en œuvre, acteurs concernés), N+3 : Certification mise en place dans l'ensemble des 11 AREF ciblées 	2
	Indicateur 9. Nombre de conventions (associant opérateurs (ONG)/ acteur économique) développées <ul style="list-style-type: none"> N+2 : 15 % des conventions signées avec les ONG mettant en œuvre des projets de post-alphabétisation dans les 11 AREF intègrent un acteur économique local entrant dans le dispositif de formation ; N+3 : 30% des conventions signées avec les ONG mettant en œuvre des 	2
	R6. Logique de territorialisation impulsée	
	Indicateur 10. Nombre de centres de validation opérationnels <ul style="list-style-type: none"> N+1 : Définition du cahier des charges à opérationnaliser N+2 : Mise en place des centres (au moins deux par AREF) dans 3 AREF expérimentales (Meknès-Tafilalet ; Orientale et Tanger –Tétouan) N+3 : Mise en place des centres (au moins deux par AREF) dans les 5 AREF expérimentales (Meknès- Tafilalet ; Orientale ; Tanger-Tétouan ; Souss Massa Draa ; Marrakech-Tensift-El Haouz). 	3
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	19/20

5.3.2 ALPHA III

Intitulé	Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Alphabétisation (phase III)				
Référence	ENI/2017/40313				
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">Signature de la CF : 18/12/2018Durée en mois (CF) : 48 + 12 (5 ans)État d’avancement opérationnel : En cours				
Budget	<u>Budget planifié</u>				
	Composantes			Budget (en millions d’euros.)	
	Appui budgétaire			45	
	Appui complémentaire			5	
	Total			50	
	<u>Engagements budgétaires</u>				
	<ul style="list-style-type: none">EUR 50 m dont AB EUR 45 m, 2018				
	<u>Décaissements</u>				
	Tranche	Date	Prévu (millions d’euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
	0 (fixe)	12/2018	8.04	8.04	8.04
	1	12/2019	11.2	11.2	19.24
	2	12/2020	12.32	12.32	31.56

	3	2021	13.44	-	31.560																															
	<div><p>Alpha III Décaissements en M € 2018-2021 Total AB: 50M€</p><table><thead><tr><th>Année</th><th>Prévu</th><th>Décaissements</th></tr></thead><tbody><tr><td>2018</td><td>8</td><td>8</td></tr><tr><td>2019</td><td>11</td><td>11</td></tr><tr><td>2020</td><td>12</td><td>12</td></tr><tr><td>2021</td><td>13</td><td>13</td></tr></tbody></table><p>■ Décaissements cumulés ■ Prévu ■ Décaissements</p></div> <p>Ratio décaissement/AB (fin 2020): 70 %</p> <p>Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020)</p> <table><thead><tr><th></th><th>Budget (MEUR)</th><th>Payé (MEUR)</th><th>Ratio</th></tr></thead><tbody><tr><td>AB</td><td>45</td><td>31,5</td><td>70%</td></tr><tr><td>AC</td><td>5</td><td>0,10</td><td>2%</td></tr><tr><td>Total</td><td>50</td><td>31,6</td><td></td></tr></tbody></table>					Année	Prévu	Décaissements	2018	8	8	2019	11	11	2020	12	12	2021	13	13		Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio	AB	45	31,5	70%	AC	5	0,10	2%	Total	50	31,6	
Année	Prévu	Décaissements																																		
2018	8	8																																		
2019	11	11																																		
2020	12	12																																		
2021	13	13																																		
	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio																																	
AB	45	31,5	70%																																	
AC	5	0,10	2%																																	
Total	50	31,6																																		
Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisme (ANLCA), en tant que bénéficiaireMinistère de l'Économie et des Finances (MEF), en tant que coordonnateur national des programmes d'appui budgétaire.																																			
Principaux AC	<ul style="list-style-type: none">Gouvernement du Maroc (Jumelage) – à lancerPAGODA UNESCO (en cours de signature 02/2021)AT ANLCA (AO lancé et en cours)Suivi de la mise en œuvre de la 3^{ème} phase du Programme d'appui de l'UE à la Stratégie nationale d'alphabétisation au Maroc (0.163M EUR) – en cours depuis 2019																																			
Coordination	<ul style="list-style-type: none">La coordination des PTF dans le secteur se fait par le biais d'une réunion annuelle sous l'égide de l'ANLCA et de nombreuses rencontres bilatérales. Vu le peu de PTF impliqués, il n'y a pas de groupe thématique Alphabétisation.L'alpha fait aussi partie du suivi des actions au sein du GTE																																			
Objectif global	<ul style="list-style-type: none">Améliorer le système éducatif dans son ensemble, y compris l'aspect de l'apprentissage tout au long de la vie, en relation avec les trois principales dimensions que sont l'accessibilité et l'équité, la qualité et la gouvernance du système																																			
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none">Axe I : Augmenter le nombre d'apprenants dans les programmes d'alphabétisation pour les jeunes, les ruraux et les hommes ;Axe II : Améliorer le dispositif d'ingénierie de formation et la qualité des formations notamment par l'adoption d'une approche andragogique et la diversification des méthodes d'apprentissage (y compris l'utilisation des TIC);Axe III : Rendre effective l'insertion socio-économique des alphabétisés par la mise en place de passerelles vers le système de formation professionnelle, un appui pour monter des activités, génératrices de revenus et le suivi des apprenants;Axe IV: Territorialiser la stratégie nationale d'alphabétisation par l'adaptation des programmes aux réalités locales et l'amélioration de la gouvernance aux niveaux régional et provincial.																																			

Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> • Résultat 1 : L'alphabétisme des jeunes, des zones rurales, des parents d'élèves, des hommes et des personnes en situation de handicap est renforcé. • Résultat 2 : Une véritable ingénierie de formation est mise en place. • Résultat 3 : Une andragogie adaptée et souple est appliquée. • Résultat 4 : L'insertion socio-professionnelle est soutenue par des partenariats effectifs avec les acteurs socio-économiques. • Résultat 5 : La reconnaissance des certificats d'alphabétisation est officialisée, permettant des passerelles accessibles et connues avec le secteur de la formation professionnelle. • Résultat 6 : Chaque territoire ciblé dispose de sa propre stratégie d'alphabétisation différenciée en fonction de ses besoins spécifiques. • Résultat 7 : Le partenariat avec les associations est renforcé. 																		
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre l'analphabétisme, le maintien d'une politique macro-économique orientée stabilité, la mise en œuvre du programme de réforme de GFP, en matière de transparence et de contrôle de gestion budgétaire, la mise à la disposition du public, en temps utile, d'informations budgétaires exhaustives et fiables. <p>Conditions spécifiques tranche fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en ligne du site internet de l'ANLCA, mettant notamment en valeur les résultats des deux programmes d'appui de l'UE précédents. <p>Conditions spécifiques tranches variables</p> <p>(avec l'AV 1 certains indicateurs de la tranche N+2 ont été neutralisés en aout 2020– cause situation COVID : 1.3 - 2.1 - 3.1 - 6.2 - 7.1)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Axe I : Augmenter le nombre d'apprenants dans les programmes d'alphabétisation pour les jeunes, les ruraux et les hommes</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Indicateur 1.1: Nombre d'inscrits en niveau 1 dans les zones rurales dans les programmes d'alphabétisation des associations et Habous (résultat) N+1 : augmentation de 25% soit 281.377 pers N+2 : augmentation de 30% soit 292.632 pers N+3 : augmentation de 40% soit 315.142 pers</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 1.2: Nombre d'hommes inscrits en niveau 1 dans les programmes D'alphabétisation des associations et Habous (résultat) N+1 : augmentation de 8% soit 57.781 pers N+3 : augmentation de 25% soit 66.876 pers</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 1.3: Nombre de jeunes (15-34 ans) ayant validé le niveau 1 d'alphabétisation (résultat) N+1 : augmentation de 8% soit 105.037 pers N+2 : augmentation de 15% soit 111.845 pers N+3 : augmentation de 25% soit 121.571 pers</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 1.4: Intégration dans SIMPA de données sur l'inclusion des personnes en situation de handicap physique inscrites dans les programmes d'alphabétisation des associations (processus)</td><td>1</td></tr> <tr> <th colspan="2">Axe II : Améliorer le dispositif d'ingénierie de formation et la qualité des formations notamment par l'adoption d'une approche andragogique¹ et la diversification des méthodes d'apprentissage (y compris l'utilisation des TIC)</th></tr> <tr> <td>Indicateur 2.1: Nombre de formateurs d'alphabétiseurs formés (résultat) N+1 : 50 personnes N+2 : 60 personnes supplémentaires N+3 : 70 personnes supplémentaires</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 2.2 a) Mise en place d'un processus de certification des alphabétiseurs (processus) b) Nombre d'alphabétiseurs certifiés (résultat) N+2: Protocole de certification mis en place N+3 : 180 alphabétiseurs sont certifiés</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 3 : Taux d'alphabétiseurs accompagnés par des pairs dans des visites de suivi des programmes d'alphabétisation des associations (résultat)</td><td>1</td></tr> </tbody> </table>	Axe I : Augmenter le nombre d'apprenants dans les programmes d'alphabétisation pour les jeunes, les ruraux et les hommes		Indicateur 1.1: Nombre d'inscrits en niveau 1 dans les zones rurales dans les programmes d'alphabétisation des associations et Habous (résultat) N+1 : augmentation de 25% soit 281.377 pers N+2 : augmentation de 30% soit 292.632 pers N+3 : augmentation de 40% soit 315.142 pers	1	Indicateur 1.2: Nombre d'hommes inscrits en niveau 1 dans les programmes D'alphabétisation des associations et Habous (résultat) N+1 : augmentation de 8% soit 57.781 pers N+3 : augmentation de 25% soit 66.876 pers	1	Indicateur 1.3: Nombre de jeunes (15-34 ans) ayant validé le niveau 1 d'alphabétisation (résultat) N+1 : augmentation de 8% soit 105.037 pers N+2 : augmentation de 15% soit 111.845 pers N+3 : augmentation de 25% soit 121.571 pers	1	Indicateur 1.4: Intégration dans SIMPA de données sur l'inclusion des personnes en situation de handicap physique inscrites dans les programmes d'alphabétisation des associations (processus)	1	Axe II : Améliorer le dispositif d'ingénierie de formation et la qualité des formations notamment par l'adoption d'une approche andragogique¹ et la diversification des méthodes d'apprentissage (y compris l'utilisation des TIC)		Indicateur 2.1: Nombre de formateurs d'alphabétiseurs formés (résultat) N+1 : 50 personnes N+2 : 60 personnes supplémentaires N+3 : 70 personnes supplémentaires	1	Indicateur 2.2 a) Mise en place d'un processus de certification des alphabétiseurs (processus) b) Nombre d'alphabétiseurs certifiés (résultat) N+2: Protocole de certification mis en place N+3 : 180 alphabétiseurs sont certifiés	1	Indicateur 3 : Taux d'alphabétiseurs accompagnés par des pairs dans des visites de suivi des programmes d'alphabétisation des associations (résultat)	1
Axe I : Augmenter le nombre d'apprenants dans les programmes d'alphabétisation pour les jeunes, les ruraux et les hommes																			
Indicateur 1.1: Nombre d'inscrits en niveau 1 dans les zones rurales dans les programmes d'alphabétisation des associations et Habous (résultat) N+1 : augmentation de 25% soit 281.377 pers N+2 : augmentation de 30% soit 292.632 pers N+3 : augmentation de 40% soit 315.142 pers	1																		
Indicateur 1.2: Nombre d'hommes inscrits en niveau 1 dans les programmes D'alphabétisation des associations et Habous (résultat) N+1 : augmentation de 8% soit 57.781 pers N+3 : augmentation de 25% soit 66.876 pers	1																		
Indicateur 1.3: Nombre de jeunes (15-34 ans) ayant validé le niveau 1 d'alphabétisation (résultat) N+1 : augmentation de 8% soit 105.037 pers N+2 : augmentation de 15% soit 111.845 pers N+3 : augmentation de 25% soit 121.571 pers	1																		
Indicateur 1.4: Intégration dans SIMPA de données sur l'inclusion des personnes en situation de handicap physique inscrites dans les programmes d'alphabétisation des associations (processus)	1																		
Axe II : Améliorer le dispositif d'ingénierie de formation et la qualité des formations notamment par l'adoption d'une approche andragogique¹ et la diversification des méthodes d'apprentissage (y compris l'utilisation des TIC)																			
Indicateur 2.1: Nombre de formateurs d'alphabétiseurs formés (résultat) N+1 : 50 personnes N+2 : 60 personnes supplémentaires N+3 : 70 personnes supplémentaires	1																		
Indicateur 2.2 a) Mise en place d'un processus de certification des alphabétiseurs (processus) b) Nombre d'alphabétiseurs certifiés (résultat) N+2: Protocole de certification mis en place N+3 : 180 alphabétiseurs sont certifiés	1																		
Indicateur 3 : Taux d'alphabétiseurs accompagnés par des pairs dans des visites de suivi des programmes d'alphabétisation des associations (résultat)	1																		

	N+2 : 50% des alphabétiseurs ont effectué des visites de classe N+3 : 75% des alphabétiseurs ont effectué des visites de classe	
	Axe III : Rendre effective l'insertion socio-économique des alphabétisés par la mise en place de passerelles vers le système de formation professionnelle, un appui pour monter des activités, génératrices de revenus et le suivi des apprenants	
	Indicateur 4.1 : Nombre d'apprenants inscrits dans un programme sectoriel d'alphabétisation par les secteurs publics et privés (résultat) N+1 : augmentation de 10% soit 11.830 personnes N+2 : augmentation de 25% soit 13.443 personnes N+3 : augmentation de 30% soit 13.981 personnes	1
	Indicateur 4.2 : Nombre d'apprenants inscrits dans les programmes d'alphabétisation de niveau 2 (résultat) N+1 : augmentation de 8% soit 56.401 pers N+2 : augmentation de 15% soit 60.057 pers N+3 : augmentation de 25% soit 65.280 pers	1
	Indicateur 5 : Nombre de jeunes alphabétisés (niveau 2) inscrits dans une formation professionnelle par apprentissage (résultat) N+2 : 800 N+3 : 1.000	1
	Axe IV : Territorialiser la stratégie nationale d'alphabétisation par l'adaptation des programmes aux réalités locales et l'amélioration de la gouvernance aux niveaux régional et provincial	
	Indicateur 6.1: Nombre de conventions conclues avec les régions (processus) N+1: 1 région supplémentaire N+2 : 2 régions supplémentaires N+3 : 1 région supplémentaire	1
	Indicateur 6.2: Nombre d'inscrits prévus dans les plans d'action régionaux (processus) N+2 : 4.000 N+3 : 6.000	1
	Indicateur 7.1: Nombre d'inscrits prévus dans des conventions pluriannuelles conclues avec les associations (processus) N+2 : 100.000 N+3 : 110.000	1
	Indicateur 7.2: Pourcentage de traitement des dossiers dans le délai réglementaire par L'ANLCA (résultat)	1
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	14/14

5.3.3 Éducation II

Intitulé	Programme d'Appui à la Réforme Éducative au Maroc (Éducation II)	
Référence	ENI 2013/24-863 et 2013/27-018	
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none"> Signature de la CF : 12/12/2014 Durée en mois (CF) : 48+ 12 Durée en mois (dernier avenant) : 66+12 État d'avancement opérationnel : Terminé 	
Budget	<u>Budget planifié</u>	
	Composantes	Budget (en millions d'euros.)
	Appui budgétaire	87,2
	Appui complémentaire	4,7
	Total	91,9
	<u>Engagements budgétaires</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> EUR 91,9 m dont AB EUR 87,2 m, 2014 	
	<u>Décaissements</u>	

	Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
	0 (fixe)	28/09/2015	10	10	10
	1	14/08/2016	12	2,16	12,16
	2	12/10/2017	32	18,56	30,72
	3	12/2018	33,2	20,66	51.384

Education II
Décaissements en M € 2015-2018
Total AB: 91.9M€

■ Décaissements cumulés ■ Prévu ■ Décaissements

Ratio décaissement/AB (fin 2020) : 58.92 %

Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020)

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	87,2	54.384	58.9%
AC	4,7 (inclus 0.3 imprévus)	3,95	82% (87.7% hors imprévus)
Total	91.9	56,9	

Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'éducation nationale et ses niveaux décentralisés et déconcentrés (AREF et DPEN respectivement, avec en bout de chaîne les établissements scolaires mais aussi l'ensemble des centres de formation tels que les CeRMEF voués à devenir des établissements publics), Conseil de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CEFRS) une fois qu'il aura été créé Ministère de l'économie et des finances
Principaux AC	<ul style="list-style-type: none"> Assistance technique pour l'appui (ATA) à la réforme du secteur de l'éducation au Maroc, SOFRECO (3,8 millions d'euros, 2017-2019) Élaboration d'un nouveau cadre partenarial entre le MENFP et ses partenaires GIORGI Recrutement d'un traducteur pour le secteur de l'éducation (Éducation II) ENI/2017/384-507 Suivi du programme " Éducation II" PROMAN
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> La Délégation co-préside avec l'AFD le groupe local des partenaires de l'éducation depuis 2016 (en moyenne 4-5 rencontres chaque année)
Objectif global	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer, à l'horizon 2018, au développement économique et social du Maroc, et à l'affirmation et au bien-être de ses citoyens à travers la mise en œuvre d'une Stratégie de Réforme du Système Éducatif.
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> OS1 : Soutenir une offre d'enseignement obligatoire accessible à toutes et à tous, OS2 : Promouvoir les principes d'égalité de genre, d'équité, de solidarité scolaire et sociale dans l'accès et la rétention, OS3 : Favoriser un accès facilité des élèves à la FP, à l'université et au marché de l'emploi.

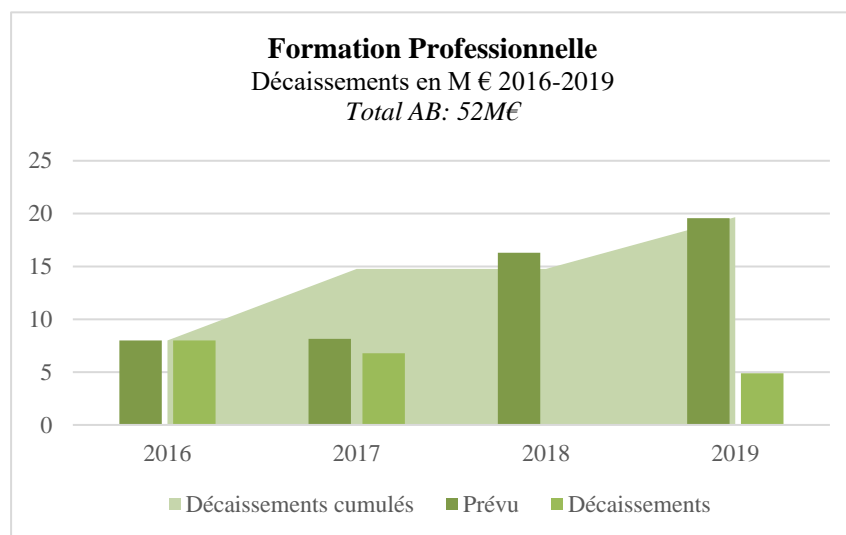
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none">Résultat 1 – L'accès équitable à un système d'enseignement de base (préscolaire, primaire et secondaire collégial essentiellement) est élargiRésultat 2. La qualité du système éducatif est amélioréeRésultat 3. La gouvernance du secteur éducatif est modernisée																										
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none">Progrès satisfaisant dans la mise en œuvre du Portefeuille de Mesures Prioritaires (PMP) 2014-2018, la mise en œuvre d'une politique macro-économique crédible visant à la stabilité, la mise en œuvre de la réforme de la GFP, la mise à disposition du public d'informations budgétaires fiables, exactes et exhaustives. <p>Conditions spécifiques tranche fixe : N/A</p> <p>Conditions spécifiques tranches variables</p> <p>En lien avec la condition générale :</p> <p>Pour N+1 : Note interne adressée aux AREF relative à la mise en œuvre du PMP</p> <p>Pour N+2, N+3 et N+4 : transmission par le MEF de</p> <ul style="list-style-type: none">le rapport de mise en œuvre du PMP tel qu'établi par le MENFPle budget du secteur pour l'année concernée et pour l'année précédente attestant au moins du maintien du budget sectoriel de l'année 2014 (maintien ou augmentation du budget sectoriel du MENFP par rapport à 2014 ; année de base)une note ministérielle chiffrée élaborée par le MENFP attestant de l'augmentation, chaque année, des capacités financières de l'éducation non formelle (ENF) et des classes d'intégration scolaire (CLIS) <table><tr><th colspan="2">Résultat 1 – L'accès équitable à un système d'enseignement de base (préscolaire, primaire et secondaire collégial essentiellement) est élargi</th></tr><tr><td>Indicateur 1.1 Modèle d'optimisation des ressources financières aux prestations d'appui social, en fonction des besoins de chaque catégorie, entré en vigueur</td><td>1</td></tr><tr><td>Indicateur 2. Référentiel de la qualité des prestations de cantines, d'internats et de transport scolaire développé et en vigueur</td><td>0</td></tr><tr><td>Indicateur 3. Taux net de scolarisation des filles au collégial en milieu rural</td><td>0</td></tr><tr><td>Indicateur 4. Référentiel de préscolaire 4.1 Référentiel du préscolaire adapté 4.2 Démarrage de l'intégration du préscolaire dans MASSAR 4.3 Loi de 05-00 amendée</td><td>0</td></tr><tr><td>Indicateur 5. Nombre d'enfants en situation de handicap scolarisés dans les classes d'intégration scolaire (CLIS)</td><td>1</td></tr><tr><td>Indicateur 6. Dispositif organisationnel et administratif d'intégration des enfants issus de l'immigration dans le système d'éducation (formelle et non formelle) et de formation adopté</td><td>1</td></tr><tr><td>Indicateur 7. Nombre d'enfants bénéficiaires de l'école de la deuxième chance (E2C)</td><td>0</td></tr><tr><td>Indicateur 8. Taux d'enfants de l'ENF réintégrés dans le cursus formel (formation professionnelle et éducation formelle)</td><td>1</td></tr><tr><td>Indicateur 9. Nombre d'enfants immigrés bénéficiaires de L'E2C</td><td>1</td></tr><tr><td>Indicateur 10. Taux d'abandon au collégial</td><td>0</td></tr><tr><th colspan="2">Résultat 2. La qualité du système éducatif est améliorée</th></tr><tr><td>Indicateur 11. Refonte de la formation initiale du personnel éducatif notamment des enseignants. Nouveau dispositif de formation initiale adopté</td><td>1</td></tr></table>	Résultat 1 – L'accès équitable à un système d'enseignement de base (préscolaire, primaire et secondaire collégial essentiellement) est élargi		Indicateur 1.1 Modèle d'optimisation des ressources financières aux prestations d'appui social, en fonction des besoins de chaque catégorie, entré en vigueur	1	Indicateur 2. Référentiel de la qualité des prestations de cantines, d'internats et de transport scolaire développé et en vigueur	0	Indicateur 3. Taux net de scolarisation des filles au collégial en milieu rural	0	Indicateur 4. Référentiel de préscolaire 4.1 Référentiel du préscolaire adapté 4.2 Démarrage de l'intégration du préscolaire dans MASSAR 4.3 Loi de 05-00 amendée	0	Indicateur 5. Nombre d'enfants en situation de handicap scolarisés dans les classes d'intégration scolaire (CLIS)	1	Indicateur 6. Dispositif organisationnel et administratif d'intégration des enfants issus de l'immigration dans le système d'éducation (formelle et non formelle) et de formation adopté	1	Indicateur 7. Nombre d'enfants bénéficiaires de l'école de la deuxième chance (E2C)	0	Indicateur 8. Taux d'enfants de l'ENF réintégrés dans le cursus formel (formation professionnelle et éducation formelle)	1	Indicateur 9. Nombre d'enfants immigrés bénéficiaires de L'E2C	1	Indicateur 10. Taux d'abandon au collégial	0	Résultat 2. La qualité du système éducatif est améliorée		Indicateur 11. Refonte de la formation initiale du personnel éducatif notamment des enseignants. Nouveau dispositif de formation initiale adopté	1
Résultat 1 – L'accès équitable à un système d'enseignement de base (préscolaire, primaire et secondaire collégial essentiellement) est élargi																											
Indicateur 1.1 Modèle d'optimisation des ressources financières aux prestations d'appui social, en fonction des besoins de chaque catégorie, entré en vigueur	1																										
Indicateur 2. Référentiel de la qualité des prestations de cantines, d'internats et de transport scolaire développé et en vigueur	0																										
Indicateur 3. Taux net de scolarisation des filles au collégial en milieu rural	0																										
Indicateur 4. Référentiel de préscolaire 4.1 Référentiel du préscolaire adapté 4.2 Démarrage de l'intégration du préscolaire dans MASSAR 4.3 Loi de 05-00 amendée	0																										
Indicateur 5. Nombre d'enfants en situation de handicap scolarisés dans les classes d'intégration scolaire (CLIS)	1																										
Indicateur 6. Dispositif organisationnel et administratif d'intégration des enfants issus de l'immigration dans le système d'éducation (formelle et non formelle) et de formation adopté	1																										
Indicateur 7. Nombre d'enfants bénéficiaires de l'école de la deuxième chance (E2C)	0																										
Indicateur 8. Taux d'enfants de l'ENF réintégrés dans le cursus formel (formation professionnelle et éducation formelle)	1																										
Indicateur 9. Nombre d'enfants immigrés bénéficiaires de L'E2C	1																										
Indicateur 10. Taux d'abandon au collégial	0																										
Résultat 2. La qualité du système éducatif est améliorée																											
Indicateur 11. Refonte de la formation initiale du personnel éducatif notamment des enseignants. Nouveau dispositif de formation initiale adopté	1																										

	Indicateur 12. Dispositif national d'évaluation des acquis institutionnalisés 12.1. Évaluation nationale des acquis réalisés 12.2. Dispositif national d'évaluation des acquis élaboré 12.3. Dispositif national d'évaluation des acquis validé	0
	Indicateur 13. Soutien scolaire des élèves en difficulté mis en place sur la base des résultats de l'évaluation des acquis mis à disposition par MASSAR 13.1. MASSAR intègre les résultats des évaluations des acquis 13.2. 500 établissements (primaire et collégial) ont déployé le soutien scolaire sur la base des résultats des évaluations des acquis	0
	Résultat 3. La gouvernance du secteur éducatif est modernisée	
	Indicateur 14. Organigramme administratif révisé des Académies régionales de l'éducation et de la formation (AREF), et des Délégation provinciales de l'éducation national (DPEN) 14. 1. Organigramme administratif révisé des AREF et des DPEN adopté 14.2. Organigramme administratif révisé des AREF intégrant une structure dédiée à la gestion de l'intégration de l'approche genre dans le système éducatif 14.3. Structure responsable de la gestion des CREE prévue dans la version révisée de l'organigramme administratif des AREF	0
	Indicateur 15. Amélioration de la gestion comptable et budgétaire des AREF 15.1. Au moins 8 AREF ont dressé leur bilan d'exécution budgétaire et comptable et l'ont présenté à leur CA 15.2 Systèmes de reporting budgétaire des AREF consolidés au niveau national	1
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	7/15

5.3.4 Formation professionnelle

Intitulé	Programme d'appui Sectoriel à la Réforme de la Formation Professionnelle : Développement du Capital Humain au Maroc	
Référence	ENI/2015/37-372 et EN1/2016/039-865	
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none"> Signature de la CF: 15/11/2016 Durée en mois (CF) : 48+12 (5 ans) État d'avancement opérationnel : En cours 	
Budget	<u>Budget planifié</u>	
	Composantes	Budget (en millions d'euros.)
	Appui budgétaire	52
	Appui complémentaire	8
	Total	60
	<p>À noter l'inclusion de 2 cibles financées par la coopération espagnole (11.1 et 111.1)</p> <p><u>Engagements budgétaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> EUR 60 m dont AB EUR 52 m, 2019 <p><u>Décaissements</u></p>	

Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
0 (fixe)	12/2016	7.99	7.99	7.99
1	13/12/2017	8.15	6,78	14,77
2	10/2018	16.30	-	14,77
3	11/2019	19.56	4,89	19,66



Ratio décaissement/AB (fin 2019) : 38%

Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020)

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	52	19,66	38%
AC	8	6.55	81.94%
Total	60	26.214	43.69 %

Principales parties prenantes

- Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle et de l'Enseignement Supérieur, incluant Département de la Formation Professionnelle et son opérateur de formation principal l'OFPPT

Principaux AC

- Projet d'appui à la réforme du secteur de la formation professionnelle - Contrat PAGODA (British Council et AECID) 2.4M EUR (2017-2021)
- Une extension du projet pilote régional engagé en 2014 dans la région de Tanger-Tétouan et son élargissement à une autre région plus enclavée
- Assistance technique:
 - Des institutions concernées en vue de renforcer le système de planification stratégique de l'offre de formation en fonction de la demande, ainsi que le système d'analyse de l'insertion et des autres parcours des lauréats de la formation
 - Des acteurs concernés pour la mise en place d'une politique intégrée de formation des formateurs / tuteurs en vue de leur professionnalisation et certification
 - Du Comité de pilotage et de suivi de mise en œuvre de la stratégie de formation professionnelle, du MENFP et des opérateurs de formation afin de l'aider dans la mise en œuvre des actions de pilotage et de suivi de la stratégie et de contrats programme
 - pour accompagner la mise en place du Cadre National de Certification, y inclus un système de validation des acquis de l'expérience gestion indirecte
 - Pour la mise en place d'un système intégré d'information sur la formation professionnelle
 - En vue de l'établissement du Cadre de dépenses à moyen terme sectoriel de la formation professionnelle
- Suivi du programme d'appui à la réforme du secteur de la formation professionnelle PROMAN SA 0.22 M EUR

	<ul style="list-style-type: none"> Assistance technique pour un programme d'appui sectoriel à la réforme du secteur de la formation professionnelle: développement du capital humain au Maroc EGIS INTERNATIONAL (3.858M EUR) 										
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> Le programme constitue l'occasion pour mettre en place un mécanisme institutionnalisé de coordination sectorielle, qui pourrait être assuré dans le cadre du comité de pilotage et suivi de la mise en œuvre de la SNFP. Toutes les actions d'appui, par exemple, sont organisées sur la base de groupes de travail interinstitutionnels que permettent d'organiser et suivre l'avancement de chantiers de manière participative. Pour les autres bailleurs, la DUE co-préside le groupe des PTF de l'éducation et la formation au Maroc depuis 2016 (4-5 rencontres chaque année) Programme conjoint avec AECID (avec 2 cibles incluses dans le programme d'appui budgétaire financés par la coopération espagnole) 										
Objectif global	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer le capital humain au service de la société et de l'économie marocaine. 										
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> Axe I : Développement d'une offre de formation élargie et plus inclusive permettant de mieux répondre aux besoins de FP pour tous, et tout au long de la vie Axe II : Promotion de l'adéquation de l'offre de FP aux besoins du marché du travail et l'amélioration du dispositif de formation Axe III : Mise en œuvre d'une gouvernance plus efficace et d'une coordination renforcée entre tous les acteurs. 										
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> Résultat 1 : Le dispositif de la formation professionnelle est élargi et est plus inclusif Résultat 2 : L'adéquation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail s'est renforcée et le dispositif de formation professionnelle est de meilleure qualité Résultat 3 : La gouvernance du système est plus efficace et la coordination entre tous les acteurs s'est renforcée 										
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la stratégie portant sur la FP y inclus ses plans d'action opérationnels. Le suivi de cette condition générale fera l'objet d'un rapport spécifique établi par le MENFP (DFP) ou rapport de suivi des experts validé formellement par le MENFP (DFP) lors des décaissements des tranches variables. <p>Conditions spécifiques tranche fixe : N/A</p> <p>Résumé des contrats programme signés (MEF)</p> <p>Conditions spécifiques tranches variables</p> <p>Validation du plan de communication (N+1) et pour N+2 et N+3 Réalisation des actions de communication définies pour les cibles.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Axe I : Développement d'une offre de formation élargie et plus inclusive permettant de mieux répondre aux besoins de FP pour tous, et tout au long de la vie</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I.1: Au moins 60.000 personnes bénéficient de la formation qualifiante, tous secteurs et opérateurs de formation confondus. Au titre de l'année budgétaire 2016.</td><td>0</td></tr> <tr> <td>I. 2 : Dispositif "découverte des métiers" mis en œuvre pour 19 métiers / secteurs et concerne à titre d'expérience pilote : 50 écoles primaires et 3.000 élèves</td><td>1</td></tr> <tr> <td>II. 1 a) Au moins 13.000 stagiaires de la modalité apprentissage inscrits dans les filières de l'agriculture et de l'artisanat, dont au moins 43% femmes. Au titre de l'année scolaire 2016/2017. b) Au moins 50% des stagiaires en apprentissage (Filières de l'agriculture et de l'artisanat) dans les zones rurales et / ou quartiers défavorisés ciblés par l'INDH. Au titre de l'année scolaire 2016/2017.</td><td>0</td></tr> <tr> <td>II.2: Campagnes de promotion visant l'activité et la formation des femmes a) réalisées dans au moins 2 régions-pilote, b) bénéficiant au moins 1.000 femmes au total, par des actions pertinentes de tous départements formateurs</td><td>0</td></tr> </tbody> </table>	Axe I : Développement d'une offre de formation élargie et plus inclusive permettant de mieux répondre aux besoins de FP pour tous, et tout au long de la vie		I.1: Au moins 60.000 personnes bénéficient de la formation qualifiante, tous secteurs et opérateurs de formation confondus. Au titre de l'année budgétaire 2016.	0	I. 2 : Dispositif "découverte des métiers" mis en œuvre pour 19 métiers / secteurs et concerne à titre d'expérience pilote : 50 écoles primaires et 3.000 élèves	1	II. 1 a) Au moins 13.000 stagiaires de la modalité apprentissage inscrits dans les filières de l'agriculture et de l'artisanat, dont au moins 43% femmes. Au titre de l'année scolaire 2016/2017. b) Au moins 50% des stagiaires en apprentissage (Filières de l'agriculture et de l'artisanat) dans les zones rurales et / ou quartiers défavorisés ciblés par l'INDH. Au titre de l'année scolaire 2016/2017.	0	II.2: Campagnes de promotion visant l'activité et la formation des femmes a) réalisées dans au moins 2 régions-pilote, b) bénéficiant au moins 1.000 femmes au total, par des actions pertinentes de tous départements formateurs	0
Axe I : Développement d'une offre de formation élargie et plus inclusive permettant de mieux répondre aux besoins de FP pour tous, et tout au long de la vie											
I.1: Au moins 60.000 personnes bénéficient de la formation qualifiante, tous secteurs et opérateurs de formation confondus. Au titre de l'année budgétaire 2016.	0										
I. 2 : Dispositif "découverte des métiers" mis en œuvre pour 19 métiers / secteurs et concerne à titre d'expérience pilote : 50 écoles primaires et 3.000 élèves	1										
II. 1 a) Au moins 13.000 stagiaires de la modalité apprentissage inscrits dans les filières de l'agriculture et de l'artisanat, dont au moins 43% femmes. Au titre de l'année scolaire 2016/2017. b) Au moins 50% des stagiaires en apprentissage (Filières de l'agriculture et de l'artisanat) dans les zones rurales et / ou quartiers défavorisés ciblés par l'INDH. Au titre de l'année scolaire 2016/2017.	0										
II.2: Campagnes de promotion visant l'activité et la formation des femmes a) réalisées dans au moins 2 régions-pilote, b) bénéficiant au moins 1.000 femmes au total, par des actions pertinentes de tous départements formateurs	0										

II.3: Pour combattre le décrochage scolaire, au moins 15.000 enfants de 13-14 ans à risque d'abandon (nouveaux inscrits) participent aux parcours professionnels du collège, pour l'année scolaire 2016/2017	0
II. 4 : Expansion du dispositif "découverte des métiers" dans au moins 3 régions du Maroc avec une couverture d'au moins 60% des écoles primaires des régions concernées.	0
III. 1 : <i>Au moins 15.000 stagiaires, dont au moins 46% de femmes et 50% dans les zones rurales et / ou quartiers défavorisés ciblés par l'INDH. Au titre de l'année scolaire 2017/2018</i>	0
III.2 : Au moins 80.000 personnes bénéficient de la formation qualifiante, tous secteurs et opérateurs de formation confondus au titre de l'année budgétaire 2018.	1
III. 3 : Campagnes de promotion visant l'activité et la formation des femmes. a) Réalisées dans au moins 8 nouvelles régions pilotes b) bénéficiant au moins 5000 femmes au total, par des actions pertinentes de tous les départements formateurs	0
III.4: Pour combattre le décrochage scolaire, au moins 25.000 enfants de 13-14 ans à risque d'abandon (nouveaux inscrits) participent aux parcours professionnels du collège, pour l'année scolaire 2017/2018.	0
III.5 : a) Expansion du dispositif "découverte des métiers" dans au moins 3 autres régions du Maroc avec une couverture d'au moins 60% des écoles des régions concernées. b) Lancement de l'AO relatif à une évaluation de l'expérience de la "découverte des métiers", visant à analyser les enseignements et mieux orienter le dispositif	0
Axe II : Promotion de l'adéquation de l'offre de FP aux besoins du marché du travail et l'amélioration du dispositif de formation	
I. 3 : Le Système Intégré d'Évaluation de la Formation Professionnelle est mis en œuvre dans 5 EFPs (Public /Privé)	0
I.4: a) 160.000 stagiaires de la FP initiale sont inscrits dans les modes de formation par apprentissage et formation alternée, pour le compte de l'année scolaire 2016/2017. b) Au moins 40% de a.) en mode de formation par apprentissage.	0
I.5: a) Le Comité National de Pilotage de la mise en œuvre de la SNFP 2021 est installé. b) Plan d'action détaillé et tableau de bord approuvés (période : 2016-2018).	1
II.5: Le taux d'insertion des lauréats de la formation professionnelle de la promotion 2016 est déterminé par l'enquête conduite selon la nouvelle méthodologie.	0
II. 6 : Le Système Intégré d'Évaluation de la Formation Professionnelle est mis en œuvre dans 40 nouveaux EFPs.	0
II.7: 100 tuteurs de formation en milieu professionnel désignés par les entreprises sont formés au titre de l'année pour assurer l'encadrement de la formation au sein de l'entreprise.	1
II.8: La Commission Nationale FP est installée et intègre les partenaires. Un décret fixe ses nouvelles attributions en référence à la nouvelle SNFP.	0
II.9: Augmentation des budgets de fonctionnement (MDD) et d'investissement du DFP en 2017 par rapport à leurs valeurs de 2016.	1
II.10: Décret relatif à l'organisation et aux attributions de la DFP est approuvé par le Conseil du Gouvernement transmis par MENFP (DFP). Les deux arrêtés relatifs à la mise en place du nouvel Organigramme de la DFP sont approuvés par le Conseil du Gouvernement et transmis par MENFP (DFP).	0

Axe III : Mise en œuvre d'une gouvernance plus efficace et d'une coordination renforcée entre tous les acteurs. (aucun indicateur sur CF)	
II.11: Le Secrétariat Permanent du Cadre National des Certifications est installé.	0
III.6: a) Le taux d'insertion moyen (selon la nouvelle méthodologie) des lauréats de la formation professionnelle de la promotion 2017 s'est amélioré d'au moins 3 points pourcentage par rapport à II.5 (l'année précédente). b) Le taux d'insertion des lauréats en milieu professionnel (de l'apprentissage et alternance) s'accroît de 5 points pourcentage par rapport à II.5 (l'année précédente).	0
III.7: a) 300 formateurs (nouveau et en exercice) sont formés, perfectionnés et certifiés pour l'exercice de leurs métiers b) 100 directeurs (nouveaux et en exercice) sont formés pour l'exercice de leurs métiers via des formations basées sur le(s) nouveaux référentiels et outils de la formation du personnel et formateurs de la FP.	1
III. 8 : Le Système Intégré d'Évaluation de la Formation Professionnelle est mis en œuvre dans 40 nouveaux EFPs.	0
III. 9 : a) 220.000 stagiaires de la FP initiale sont inscrits dans les modes de formation par apprentissage et formation alternée, pour le compte de l'année scolaire 2018/2019. b) Au moins 50% en mode de formation par apprentissage.	0
III.10 : Augmentation des budgets de fonctionnement (MDD) et d'investissement du DFP en 2018 par rapport à leurs valeurs de 2017.	1
III.11: a) La totalité des appels à manifestation d'intérêt pour toutes les positions à pourvoir sont lancés et au moins 80% de postes sont remplis. b) Plan d'action de mise en œuvre de la Stratégie Nationale FP pour la période 2019/2021 et tableau de bord sont validés par le Comité National de Pilotage de la SNFP.	0
III.12 Décret d'application de la loi sur la Formation Continue approuvé.	0
Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	7/28

5.3.5 Jeunesse

Intitulé	Programme d’Appui à la Jeunesse au Maroc				
Référence	ENI 208/41-151				
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">• Signature de la CF: 19/12/2019 + Avenant n°1 (19/10/2020)• Durée en mois (CF) : 60+24 (7 ans)• État d’avancement opérationnel : En cours				
Budget	<u>Budget planifié</u>				
	Composantes		Budget (en millions d’euros.)		
	Appui budgétaire		30		
	Appui complémentaire		5		
	Total		35		
	<u>Engagements budgétaires</u>				
	<ul style="list-style-type: none">• EUR 35 m dont AB EUR 30 m, 2019				
	<u>Décaissements</u>				
	Tranche	Date	Prévu (millions d’euros)	Décaissé (millions d’euros)	Cumulé (millions d’euros)
	0 (fixe)	2019	5	5	5

	1 (tranche fixe COVID)	2021	21,5	21,1	26,1																
	<u>Ratio décaissement/AB (fin 2020) : 17 %</u> <u>Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020)</u>																				
		Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio																	
	AB	30	5	17%																	
	AC	5	0,06	1%																	
	Total	35	5,06																		
Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">Ministère de la Culture de la Jeunesse et des Sports (MCJS)Ministère de l'Éducation nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la RechercheMinistère du Travail et de l'Insertion professionnelle et Agence Nationale Pour la Promotion de l'EmploiHaut-Commissariat au PlanMinistère de l'Économie des Finances et de la Réforme de l'AdministrationOrganisations de Jeunesse																				
Principaux AC	<ul style="list-style-type: none">AT Ministère de la Jeunesse et des SportsGouvernement du Maroc : Projet de jumelage institutionnel																				
Coordination	<ul style="list-style-type: none">Coordination des PTF dans le cadre du groupe thématique Jeunesse, coordonné par le FNUAP/UNESCO et le MCIS, qui se réunit 1-2 fois par an depuis 2016																				
Objectif global	<ul style="list-style-type: none">Promouvoir l'inclusion sociale des jeunes filles et des jeunes garçons dans la société.																				
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none">Mettre à la disposition des jeunes filles et des jeunes garçons, notamment ceux ayant le moins d'opportunités, une offre de services de proximité qui soit disponible, accessible, acceptable et adaptée.																				
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none">Axe I: L'offre de services dans les établissements de proximité du Ministère de la Jeunesse et des Sports, en direction des jeunes filles et des jeunes garçons, en priorité ceux ayant le moins d'opportunités, est amélioréeAxe II: L'écosystème autour de la Jeunesse est professionnalisé et dynamisé.Axe III: La gouvernance du secteur par le Ministère de la Jeunesse et des Sports est améliorée.Axe IV: Des initiatives innovantes sont impulsées et/ou renforcées.																				
Matrice du programme	<u>Conditions générales :</u> <ul style="list-style-type: none">La mise en œuvre de la stratégie ministérielle en faveur des Jeunes, et le maintien de la crédibilité et de la pertinence de cette politique ; la mise en œuvre d'une politique macro-économique crédible axée sur la stabilité ; la mise en œuvre de la réforme GFP ; la mise à la disposition du public, en temps utile, d'info budgétaires exhaustives et fiables. <u>Conditions spécifiques tranche fixe :</u> <ul style="list-style-type: none">Tranche fixe COVID : adaptation de l'offre aux conditions sanitaires et extension de l'offre aux jeunes ayant perdu leur activité du fait de la crise <u>Conditions spécifiques tranches variables</u> Axe I : L'offre de services dans les établissements de proximité du Ministère de la Jeunesse et des Sports, en direction des jeunes filles et des jeunes garçons, en priorité ceux ayant le moins d'opportunités, est améliorée <table><tr><td>Indicateur.1 Nombre de Maisons des Jeunes "Nouvelle génération" normalisées</td><td></td></tr><tr><td>Cible N+1</td><td>1</td></tr><tr><td>Cible N+3</td><td>0</td></tr><tr><td>Indicateur 2. Nombre de Foyers féminins "Nouvelle génération" normalisés</td><td></td></tr><tr><td>Cible N+2</td><td>0</td></tr><tr><td>Cible N+3</td><td>0</td></tr><tr><td>Indicateur 3. Taux de fréquentation des Maisons des Jeunes "Nouvelle génération" normalisées</td><td></td></tr><tr><td>Cible N+3</td><td>0</td></tr></table>					Indicateur.1 Nombre de Maisons des Jeunes "Nouvelle génération" normalisées		Cible N+1	1	Cible N+3	0	Indicateur 2. Nombre de Foyers féminins "Nouvelle génération" normalisés		Cible N+2	0	Cible N+3	0	Indicateur 3. Taux de fréquentation des Maisons des Jeunes "Nouvelle génération" normalisées		Cible N+3	0
Indicateur.1 Nombre de Maisons des Jeunes "Nouvelle génération" normalisées																					
Cible N+1	1																				
Cible N+3	0																				
Indicateur 2. Nombre de Foyers féminins "Nouvelle génération" normalisés																					
Cible N+2	0																				
Cible N+3	0																				
Indicateur 3. Taux de fréquentation des Maisons des Jeunes "Nouvelle génération" normalisées																					
Cible N+3	0																				

Indicateur 4. Taux de fréquentation des Foyers féminins Cible N+3	0
Axe II : L'écosystème autour de la Jeunesse est professionnalisé et dynamisé	
Indicateur 5. Professionnalisation du métier d'animateur socio-culturel Cible N+1	1
Cible N+2	0
Cible N+3	0
Axe III : La gouvernance du secteur par le Ministère de la Jeunesse et des Sports est améliorée	
Indicateur 6. Opérationnalisation de la Politique Publique intégrée de la Jeunesse Cible N+3	0
Axe IV: Des initiatives innovantes sont impulsées et/ou renforcées	
Indicateur 7. Conception et opérationnalisation d'un système d'accréditation des associations Cible N+2	0
Cible N+3	0
Indicateur 8. Nombre de Maisons des Jeunes fonctionnant selon un nouveau modèle de gestion Cible N+2	0
Cible N+3	0
Total cibles d'indicateurs réalisées d'après notes de décaissement	2/8

5.4 SANTE ET PROTECTION SOCIALE

5.4.1 Couverture Médicale de Base (CMB III)

Intitulé	Programme d'Appui à la Réforme de la Couverture Médicale de Base (Phase 3)				
Référence	CRIS N° 2013/024-710 & 2013/027-028				
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">Signature de la CF : 31/07/2014Durée en mois (CF) : 36+24Durée en mois (dernier avenant) : 48+24État d'avancement opérationnel : Terminé				
Budget	<u>Budget planifié</u>				
	Composantes		Budget (en millions d'euros.)		
	Appui budgétaire		48		
	Appui complémentaire		4		
	Total		52		
	<u>Engagements budgétaires</u>				
	<ul style="list-style-type: none">EUR 52 m dont AB EUR 48 m, 2013				
	<u>Décaissements</u>				
	Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
	0 (fixe)	19/12/2014	8	8	8
1	31/08/2016	18	16,87	24,87	
2	04/12/2017	22	15,43	40,31	

	<ul style="list-style-type: none"> • R 1.2 Le cadre stratégique et de pilotage est précisé et unifié. <ul style="list-style-type: none"> ○ R 1.2.1. Un cadre stratégique et des plans d'action sont produits et une entité de pilotage est opérationnelle. ○ R 1.2.2. Les champs de responsabilité ou d'intervention des intervenants de la CMB sont clarifiés, précisés, adaptés et coordonnés pour assurer l'efficacité et le succès de la mise en œuvre de la réforme, et les entités de cette architecture se conforment à leur rôle. ○ R.1.2.3. L'analyse de l'impact économique et financière de la mise en œuvre de la réforme est approfondie et systématisée. • R 2.1. L'extension de la couverture globale est assurée. <ul style="list-style-type: none"> ○ R 2.1.1. L'AMO est appliquée pour l'ensemble des populations ayants-droits (indépendants compris) aux conditions prévues par la loi. ○ R 2.1.2. Les mécanismes et outils de gestion de la couverture de l'ensemble des populations non encore couvertes et non éligibles au RAMED sont développés et opérationnels. ○ R.2.1.3. Le dispositif de couverture médicale des migrants en situation régulière est développé. • R.2.2. Le RAMED est généralisé et pérennisé. <ul style="list-style-type: none"> ○ R.2.2.1. L'extension du RAMED à l'ensemble de la population cible est assurée. ○ R.2.2.2. Une gestion du RAMED efficace qui permet la pérennité du régime et garantit les prestations sanitaires nécessaires est mise en place. • R.3.1 L'offre de soins est rationalisée et sa qualité améliorée. <ul style="list-style-type: none"> ○ R.3.1.1. La filière de soins y compris pour l'AMO, est respectée, avec mise en place d'un système de référence/contre-référence. ○ R.3.1.2. Un système effectif d'accréditation/certification/assurance qualité y compris dans le secteur privé est conçu. • R.3.2. L'efficacité et l'efficience de la gestion de la CMB sont améliorées. <ul style="list-style-type: none"> ○ R. 3.2.1. Les mécanismes de maîtrise des coûts du médicament et d'incitation à la prescription rationnelle sont en place. ○ R.3.2.2. Le système actuel de négociation des conventions nationales entre les prestataires et les organismes gestionnaires de l'AMO est complété et opérationnel. Ces contrats comprennent des éléments de qualité des soins et de tarification des prestations. ○ R.3.2.3. Le système d'Information sanitaire adapté à la CMB comme instrument d'aide à la gestion de la CMB est amélioré, complété et finalisé. 												
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la politique sectorielle telle qu'adoptée par le gouvernement dans le Plan d'action de mise en œuvre de la CMB ; le maintien d'une politique macro-économique orientée vers la stabilité, la mise en œuvre du programme GFP ; transparence et contrôle de la gestion budgétaire <p>Conditions spécifiques tranche fixe : N/A</p> <p>Conditions spécifiques tranches variables</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2">OS 1. Le renforcement de la gouvernance de la réforme par la mise en œuvre d'un cadre stratégique et de pilotage unifié permettant la clarification des rôles et des responsabilités des parties prenantes</td></tr> <tr> <td>Indicateur 1. Le cadre stratégique de la réforme est complété selon une approche participative et intersectorielle</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 2. Consolidation du financement de la réforme</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 3. Le taux de paiement direct des bénéficiaires des soins est diminué</td><td>1</td></tr> <tr> <td colspan="2">OS 2. La réalisation des objectifs de couverture universelle par les différents mécanismes mis en place ou encore à créer (AMO, RAMED, autres — pour les populations non éligibles au RAMED et faisant partie des catégories des travailleurs indépendants et des professions libérales)</td></tr> <tr> <td>Indicateur 4. a) Approbation par le Conseil de Gouvernement du dispositif juridique pour l'intégration de la population des indépendants selon les principes de l'AMO b) Nombre d'indépendants supplémentaires immatriculés</td><td>0</td></tr> </table>	OS 1. Le renforcement de la gouvernance de la réforme par la mise en œuvre d'un cadre stratégique et de pilotage unifié permettant la clarification des rôles et des responsabilités des parties prenantes		Indicateur 1. Le cadre stratégique de la réforme est complété selon une approche participative et intersectorielle	1	Indicateur 2. Consolidation du financement de la réforme	1	Indicateur 3. Le taux de paiement direct des bénéficiaires des soins est diminué	1	OS 2. La réalisation des objectifs de couverture universelle par les différents mécanismes mis en place ou encore à créer (AMO, RAMED, autres — pour les populations non éligibles au RAMED et faisant partie des catégories des travailleurs indépendants et des professions libérales)		Indicateur 4. a) Approbation par le Conseil de Gouvernement du dispositif juridique pour l'intégration de la population des indépendants selon les principes de l'AMO b) Nombre d'indépendants supplémentaires immatriculés	0
OS 1. Le renforcement de la gouvernance de la réforme par la mise en œuvre d'un cadre stratégique et de pilotage unifié permettant la clarification des rôles et des responsabilités des parties prenantes													
Indicateur 1. Le cadre stratégique de la réforme est complété selon une approche participative et intersectorielle	1												
Indicateur 2. Consolidation du financement de la réforme	1												
Indicateur 3. Le taux de paiement direct des bénéficiaires des soins est diminué	1												
OS 2. La réalisation des objectifs de couverture universelle par les différents mécanismes mis en place ou encore à créer (AMO, RAMED, autres — pour les populations non éligibles au RAMED et faisant partie des catégories des travailleurs indépendants et des professions libérales)													
Indicateur 4. a) Approbation par le Conseil de Gouvernement du dispositif juridique pour l'intégration de la population des indépendants selon les principes de l'AMO b) Nombre d'indépendants supplémentaires immatriculés	0												

	Indicateur 5. Taux de couverture RAMED	1
	Indicateur 6. Taux de retrait annuel des cartes RAMED en cours pour les vulnérables	0
	Indicateur 11. Approbation par le comité interministériel de la CMB du dispositif de couverture médicale pour l'intégration des migrants régularisés en situation régulière	1
	OS3 : Le renforcement de la régulation sectorielle visant l'adéquation des services de santé à la demande	
	Indicateur 7. Adoption du suivi médical coordonné autour des filières de soins	1
	Indicateur 8. Mise en œuvre des outils de certification et d'accréditation déjà développés	1
	Indicateur 9. Mise en œuvre des règles de bonne pratique	1
	Indicateur 10. Développement de conventions relatives aux ressources humaines sanitaires entre le MS et les médecins et les médecins-dentistes du secteur privé (recours aux RHS du secteur privé)	1
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	9/11

5.4.2 PASS II

Intitulé	Programme d’Appui à la Réforme du Secteur de la Santé (Phase II) – PASS II				
Référence	ENI/2014/037-373 et ENI/2015/038-611				
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">• Signature de la CF : 03/11/2015• Durée en mois (CF) : 48+24• Durée en mois (dernier avenant) : 60+24• État d’avancement opérationnel : En cours (seule l’Assistance Technique est toujours en cours jusqu’au 30 avril 2021)				
Budget	<u>Budget planifié</u>				
	Composantes			Budget (en millions d’euros.)	
	Appui budgétaire			94	
	Appui complémentaire			6	
	Total			100	
	<u>Engagements budgétaires</u>				
	<ul style="list-style-type: none">• EUR 100 m dont AB EUR 94 m, 2015				
	<u>Décaissements</u>				
	Tranches	Date	Prévu (millions d’euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
	0 (tranche fixe)	12 /04/2016	15	15	15
	1	28/07/2017	26,33	13,16 ¹⁰⁷	28,16
	2	27/11/2018	26,33	14,81	42.97
	3	02/12/2019	26.33	10,24	53.21
	Tranche fixe additionnelle COVID	20/05/2020	-	27.7	80,84

¹⁰⁷ Décaissement initial de 16.75 M, puis de 13.16 suite au recouvrement de 3 591 000 demandé par la CCE

	R.3.2. La démocratie sanitaire est amorcée R.3.3. La lutte contre la corruption est renforcée • R.4. Un système d'information sanitaire est opérationnel	
Matrice du programme	Conditions générales : <ul style="list-style-type: none"> Progrès satisfaisants dans le maintien d'une politique macro-économique orientée vers la stabilité Mise en œuvre du programme de réforme de la GFP Mise en œuvre de la politique et de la stratégie sectorielle en matière de transparence et de contrôle de la gestion budgétaire en vue de la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire adéquate, pertinente et dans les délais requis. 	
	Conditions spécifiques tranche fixe : <ul style="list-style-type: none"> Adoption en Conseil des Ministres du projet de Loi Organique relative à la loi de finances. 	
	Conditions spécifiques tranches variables	
	R1. L'accès à des soins de santé de qualité est amélioré et rendu plus équitable	
	Indicateur 1. Nombre de contacts de consultations médicales curatives réalisées par le système de soins de santé primaire en milieu rural par habitant et par an	0
	Indicateur 2. Proportion d'ESSP de 2 ^e niveau en milieu rural, avec module d'accouchement, qui ont participé au concours de qualité organisé par la DHSA	1
	Indicateur 3. Proportion d'accouchements (assistés par du personnel qualifié) issus du milieu rural dans les structures publiques de santé	1
	Indicateur 4. Taux de recrutement de femmes enceintes en consultation prénatale dans les structures publiques en milieu rural	1
	Indicateur 5. Taux de mortalité infanto-juvénile	0
	Indicateur 6. Disponibilité des médicaments essentiels dans les ESSP	0
	Indicateur 7. Nombre de patients diabétiques suivis dans les établissements publics de santé en milieu rural	1
	Indicateur 8. Nombre de patients hypertendus pris en charge dans les établissements publics de santé en milieu rural	1
	Indicateur 9. Existence et mise en œuvre d'un plan national santé et handicap	1
	Indicateur 10. Mise en place d'un dispositif de couverture médicale donnant l'accès aux soins aux migrants en situation administrative régulière	0
	R2. Les compétences du personnel de santé et leur gestion sont améliorées	
	Indicateur 11. Nombre de médecins généralistes en poste dans les ESSP en milieu rural	0
	Indicateur 12. Pourcentage de médecins ayant obtenu un diplôme en santé de famille et santé communautaire affectés dans des ESSP en milieu rural	0
	Indicateur 13. Un programme de renforcement des capacités du personnel de santé existe et est mis en œuvre	0
	R3. La gouvernance du système de santé est améliorée	
	Indicateur 14. Nombre de régions hébergeant un référent de l'Inspection Générale (IGS) nommé, formé et effectivement en place	1
	Indicateur 15. Mise en place du Conseil National consultatif de la Santé et du Comité National d'Éthique	0
	Indicateur 16. Mise en place d'un système de gestion de doléances (plaintes et réclamations) au niveau des hôpitaux provinciaux, préfectoraux et régionaux du pays	0
	Indicateur 17. Proportion des ESSP ruraux avec maisons d'accouchements ayant mis en place les mesures de transparence et d'information du client recommandées par le MS	1
	R4. Un système d'information sanitaire est opérationnel	
	Indicateur 18. Un système d'information sanitaire pilote à base régionale est fonctionnel dans une des douze régions du pays	0
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	7/18

5.4.3 Protection sociale

Intitulé	Programme d'Appui à la Protection Sociale au Maroc																												
Référence	CRIS: ENI/2016/039-842 & ENI/2017/40-671																												
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">Signature de la CF : 11/12/2017Durée en mois (CF) : 60 + 24 (7ans)État d'avancement opérationnel : En cours																												
Budget	Budget planifié																												
	Composantes		Budget (en millions d'euros.)																										
	Appui budgétaire		96																										
	Appui complémentaire		13,2																										
	Total		109,2																										
	Engagements budgétaires																												
	<ul style="list-style-type: none">EUR 100 m dont AB EUR 90 m, 2017EUR 109,2 m dont AB EUR 96 m, 2018																												
	Décaissements																												
	<table><tr><th>Tranche</th><th>Date</th><th>Prévu (Millions d'euros)</th><th>Décaissé (millions d'euros)</th><th>Cumulé (millions d'euros)</th></tr><tr><td>0 (fixe)</td><td>20/12/2017</td><td>12</td><td>12</td><td>12</td></tr><tr><td>1</td><td>20/12/2018</td><td>22</td><td>10</td><td>22</td></tr><tr><td>2</td><td>06/03/2020</td><td>28</td><td>21</td><td>43</td></tr><tr><td>3</td><td>23/12/2020</td><td>53</td><td>51.7</td><td>94.7</td></tr></table>				Tranche	Date	Prévu (Millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)	0 (fixe)	20/12/2017	12	12	12	1	20/12/2018	22	10	22	2	06/03/2020	28	21	43	3	23/12/2020	53	51.7	94.7
	Tranche	Date	Prévu (Millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)																								
0 (fixe)	20/12/2017	12	12	12																									
1	20/12/2018	22	10	22																									
2	06/03/2020	28	21	43																									
3	23/12/2020	53	51.7	94.7																									
<div><p>Protection Sociale Décaissements en M € 2017-2020 Total AB: 96M€</p><p>■ Décaissements cumulés ■ Prévu ■ Décaissements</p></div>																													
Ratio décaissement/AB (fin 2020) : 99%																													
Situation des décaissements (données DUE, Décembre 2020)																													
<table><tr><th></th><th>Budget (MEUR)</th><th>Payé (MEUR)</th><th>Ratio</th></tr><tr><td>AB</td><td>96</td><td>94,7</td><td>99%</td></tr><tr><td>AC</td><td>13,2</td><td>2,5</td><td>19%</td></tr><tr><td>Total</td><td>109,2</td><td>97,2</td><td></td></tr></table>					Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio	AB	96	94,7	99%	AC	13,2	2,5	19%	Total	109,2	97,2											
	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio																										
AB	96	94,7	99%																										
AC	13,2	2,5	19%																										
Total	109,2	97,2																											
Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">Commission Interministérielle de Pilotage de la réforme de la Protection Sociale (CIRPS) sous l'autorité du Chef de GouvernementComité technique interministériel chargé d'apporter une aide et un soutien technique à la commission interministérielle. Ce comité est, également, placé sous la supervision des																												

	<p>services du chef de gouvernement et comprend les secrétaires généraux de l'ensemble des ministères concernés et les directeurs des organismes de sécurité sociale.</p> <p>Quatre comités thématiques permanents sont mis en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Gouvernance et convergence des programmes de protection sociale sous la responsabilité du MAGG ; o Couverture Médicale de Base sous la responsabilité du MS; o Assistance sociale sous la responsabilité du MFESDS; o Approche de ciblage sous la responsabilité du MI.
Principaux AC	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat PAGODA UE/UNICEF - Programme d'appui à une protection sociale intégrée et sensible aux enfants au Maroc • Assistance technique en appui à la mise en place de la réforme de la protection sociale au Maroc • Subventions – Appel à Propositions pour appui à la Société Civile • Appui technique auprès des Ministères de la solidarité, du développement sociale, de l'égalité et la famille (MSDSEF) et de l'Intérieur (MI)
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Commission Interministérielle <i>ad hoc</i> de Pilotage de la Protection Sociale (CIRPS) sous l'autorité du Chef de Gouvernement • Réunion annuelle de coordination des bailleurs de fonds avec tous les PTF présents ou appuyant les efforts du Gouvernement, ainsi que les départements sectoriels représentés au CIRPS et d'autres institutions partenaires
Objectif global	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à la réduction des inégalités, à l'amélioration de la cohésion sociale et à l'amélioration tangible du développement humain de la société marocaine en promouvant l'accès équitable aux services sociaux et de base selon une approche de droit.
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Axe I : La mise en place d'une politique intégrée et unifiée de Protection Sociale permettant son suivi, sa rationalisation et planification financière et opérationnelle et son développement d'ensemble conformément aux résultats sectoriels attendus, • Axe II : L'extension de la CMB à toutes les catégories socio-professionnelles de la population du Maroc et l'amélioration de la couverture des populations défavorisées, sur la voie d'une couverture médicale universelle, • Axe III : Le développement contrôlé de l'assistance sociale par l'amélioration du ciblage des populations en situation de précarité et le développement progressif des aides directes vers les populations en situation de précarité, • Axe IV : Le développement des prestations de services sociaux par des Centres Sociaux accrédités (EPS) selon des critères de qualité et de standards de services contrôlés et des personnels qualifiés, sur tout le territoire.
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> • R 1.1. La gouvernance du secteur de la protection sociale est renforcée. • R 1.2. Les contrats et les indicateurs de performance prévus par la loi organique relative à la loi de finances sont précisés, les cadres de programmation triennales sont établis pour tous les programmes de protection sociale, permettant une planification formelle des activités de la Protection Sociale. • R1.3. Le développement des ressources humaines nécessaires à l'essor de la protection sociale est accéléré et un plan de renforcement des capacités des ressources humaines pour l'extension de la couverture et l'amélioration des performances des actions de protection sociale dans les régions est opérationnel. • R1.4 La circulation de l'information est facilitée entre les diverses agences gouvernementales en charge de la PS. • R 2.1. Le recadrage des missions de l'ANAM est opérationnel. • R 2.2 : La pérennisation du RAMED est assurée par un organisme gestionnaire indépendant. • R 2.3 : L'extension de la couverture médicale de base aux catégories non encore couvertes est effective à travers notamment l'adoption des textes d'applications de la loi n° 98-15 relative au régime de l'assurance maladie obligatoire de base pour les catégories de citoyens actifs non-salariés - couvertes par l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO), étendue progressivement aux professions libérales et aux autres catégories de Travailleurs Non-Salariés (TNS). • R 2.4. La protection financière en santé des citoyens est améliorée. • R 3.1. Les aides sociales directes et les subventions aux secteurs sociaux au profit des personnes ou des ménages sont ciblées dans un cadre unifié et équitable.

	<ul style="list-style-type: none"> • R 3.2. La dimension du handicap est intégrée dans les politiques publiques. • R 3.3 La couverture sociale des catégories défavorisées (femmes et PSH) est élargie. • R 4.1 Les cadres stratégiques et de pilotage de la réforme sont mis en place et les ressources budgétaires sont mobilisées. • R 4.2 les centres de protection sociale sont mis à niveau et reconnus comme EPS. • R4.3 La couverture et de la qualité des services sociaux de proximité sont améliorés. 																				
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la politique publique portant sur la PS, maintien de la crédibilité et de la pertinence de cette politique ; y inclus ses sous-stratégies sectorielles. • Mise en œuvre d'une politique macroéconomique crédible axé sur la stabilité. • Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des finances publiques à la lumière du rapport de suivi du système de gestion des finances publiques établi annuellement par la délégation sur la base d'un rapport synthétique fournis par les autorités marocaines. • Progrès satisfaisants en ce qui concerne la mise à la disposition du public, en temps utile, d'informations budgétaires exhaustives et fiables. <p>Conditions spécifiques tranche fixe : N/A</p> <p>Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d'après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) :</p> <p>Le Comité Interministériel de Pilotage de la PS (CIRPS) tient sa première session.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Décret Général d'application de la loi n°98-15 est adopté et publié. • L'utilisation effective des mécanismes de coordination avec les principaux partenaires techniques et financiers. • Le plan d'action de la loi 97-13 est adopté • L'utilisation effective des mécanismes de coordination avec les principaux bailleurs et partenaires techniques et financiers (tel que détaillé au point 3 des conditions spécifiques de la deuxième tranche) • Le projet de loi sur le RSU est adopté au Conseil de Gouvernement • L'utilisation effective des mécanismes de coordination avec les principaux bailleurs et partenaires techniques et financiers (tel que détaillé au point 3 des conditions spécifiques de la deuxième tranche). • La mise en œuvre d'un plan d'action d'urgence « covid 19 » adopté par le Gouvernement faisant suite à la déclaration de l'état de crise sanitaire avec un focus sur les mesures dédiées à la protection sociale <table border="1"> <tr> <td colspan="2">Axe I : La mise en place d'une politique intégrée et unifiée de Protection Sociale permettant son suivi, sa rationalisation et planification financière et opérationnelle et son développement d'ensemble conformément aux résultats sectoriels attendus</td></tr> <tr> <td>1.1 Une stratégie nationale de Protection Sociale Intégrée et développée de façon inclusive est adoptée</td><td>1</td></tr> <tr> <td>1.2 La programmation budgétaire à moyen terme pour les secteurs sociaux est mise en place</td><td>1</td></tr> <tr> <td>1.3 Une politique des ressources humaines de la PS est développée</td><td>1</td></tr> <tr> <td colspan="2">Axe II : L'extension de la CMB à toutes les catégories socio-professionnelles de la population du Maroc et l'amélioration de la couverture des populations défavorisées, sur la voie d'une couverture médicale universelle</td></tr> <tr> <td>2.1 Le dispositif législatif précisant le rôle de l'ANAM en tant que régulateur de la couverture</td><td>0</td></tr> <tr> <td>2.2 Une institution publique gestionnaire du RAMED, statutairement indépendant de l'ANAM et du MS, est mise en place</td><td>0</td></tr> <tr> <td>2.3 Taux de couverture médicale des catégories de TNS immatriculés suite à l'adoption des décrets spécifiques de la Loi 98-15 ure médicale de base est validé</td><td>1</td></tr> <tr> <td>2.4 Taux global de la population couverte</td><td>1</td></tr> <tr> <td>2.5 Taux de paiement direct des bénéficiaires des soins</td><td>0</td></tr> </table>	Axe I : La mise en place d'une politique intégrée et unifiée de Protection Sociale permettant son suivi, sa rationalisation et planification financière et opérationnelle et son développement d'ensemble conformément aux résultats sectoriels attendus		1.1 Une stratégie nationale de Protection Sociale Intégrée et développée de façon inclusive est adoptée	1	1.2 La programmation budgétaire à moyen terme pour les secteurs sociaux est mise en place	1	1.3 Une politique des ressources humaines de la PS est développée	1	Axe II : L'extension de la CMB à toutes les catégories socio-professionnelles de la population du Maroc et l'amélioration de la couverture des populations défavorisées, sur la voie d'une couverture médicale universelle		2.1 Le dispositif législatif précisant le rôle de l'ANAM en tant que régulateur de la couverture	0	2.2 Une institution publique gestionnaire du RAMED, statutairement indépendant de l'ANAM et du MS, est mise en place	0	2.3 Taux de couverture médicale des catégories de TNS immatriculés suite à l'adoption des décrets spécifiques de la Loi 98-15 ure médicale de base est validé	1	2.4 Taux global de la population couverte	1	2.5 Taux de paiement direct des bénéficiaires des soins	0
Axe I : La mise en place d'une politique intégrée et unifiée de Protection Sociale permettant son suivi, sa rationalisation et planification financière et opérationnelle et son développement d'ensemble conformément aux résultats sectoriels attendus																					
1.1 Une stratégie nationale de Protection Sociale Intégrée et développée de façon inclusive est adoptée	1																				
1.2 La programmation budgétaire à moyen terme pour les secteurs sociaux est mise en place	1																				
1.3 Une politique des ressources humaines de la PS est développée	1																				
Axe II : L'extension de la CMB à toutes les catégories socio-professionnelles de la population du Maroc et l'amélioration de la couverture des populations défavorisées, sur la voie d'une couverture médicale universelle																					
2.1 Le dispositif législatif précisant le rôle de l'ANAM en tant que régulateur de la couverture	0																				
2.2 Une institution publique gestionnaire du RAMED, statutairement indépendant de l'ANAM et du MS, est mise en place	0																				
2.3 Taux de couverture médicale des catégories de TNS immatriculés suite à l'adoption des décrets spécifiques de la Loi 98-15 ure médicale de base est validé	1																				
2.4 Taux global de la population couverte	1																				
2.5 Taux de paiement direct des bénéficiaires des soins	0																				

Axe III : Le développement contrôlé de l'assistance sociale par l'amélioration du ciblage des populations en situation de précarité et le développement progressif des aides directes vers les populations en situation de précarité	
3.1 Nombre de personnes en situation précaire inscrites au RSU	0
3.2 Le Registre Social Unique est opérationnel dans une région pilote	1
3.3 Un régime de soutien social aux personnes en situation de handicap vulnérables est préparé de façon inclusive, évalué et budgétisé	1
3.4 Taux de personnes en situation précaire bénéficiant de prestations sociales de l'État	1
Axe IV : Le développement des prestations de services sociaux par des Centres Sociaux accrédités (EPS) selon des critères de qualité et de standards de services contrôlés et des personnels qualifiés, sur tout le territoire	
4.1 La loi 65-15 est opérationnelle	0
4.2 Taux d'établissements de protection sociale conformes à la Loi 65-15	0
4.3 Le ratio nombre de bénéficiaires par personnel qualifié	1
4.4 La législation sur les métiers du travail social est adoptée et développée de façon inclusive	1
Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	10/16

5.5 JUSTICE

Intitulé	Programme d'Appui Sectoriel à la Réforme de la Justice																																									
Référence	ENI/2014/037-371 et ENI/2015/038-617																																									
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">• Signature de la CF: 29/12/2015• Durée en mois (CF) : 60 + 24 (7 ans)• Durée en mois (dernier avenant): 84 mois• État d'avancement opérationnel : en cours																																									
Budget	<div><u>Budget planifié</u><table><tr><th>Composantes</th><th>Budget (en millions d'euros.)</th></tr><tr><td>Appui budgétaire</td><td>66,5</td></tr><tr><td>Appui complémentaire</td><td>11,2</td></tr><tr><td>Total</td><td>77,7</td></tr></table></div> <div><u>Engagements budgétaires</u><ul style="list-style-type: none">• EUR 70 m (ENI/2014/037-371)• EUR 7,7 m (ENI/2015/038-617)</div> <div><u>Décaissements</u><table><tr><th>Tranche</th><th>Date</th><th>Prévu (millions d'euros)</th><th>Décaissé (millions d'euros)</th><th>Cumulé (millions d'euros)</th></tr><tr><td>0 (fixe)</td><td>05/12/2016 (versé en 2017)</td><td>12</td><td>12</td><td>12</td></tr><tr><td>1</td><td>15/12/2017 (versé en 2018)</td><td>16</td><td>7,6</td><td>19.6</td></tr><tr><td>2</td><td>06/12/2019 (versé en 2020)</td><td>18,8</td><td>7,14</td><td>26.74</td></tr><tr><td>3</td><td>10/2020</td><td>19,7</td><td>5,5</td><td>32.24</td></tr><tr><td>4</td><td>10/2020</td><td>-</td><td>20,05</td><td>52.29</td></tr></table></div>				Composantes	Budget (en millions d'euros.)	Appui budgétaire	66,5	Appui complémentaire	11,2	Total	77,7	Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)	0 (fixe)	05/12/2016 (versé en 2017)	12	12	12	1	15/12/2017 (versé en 2018)	16	7,6	19.6	2	06/12/2019 (versé en 2020)	18,8	7,14	26.74	3	10/2020	19,7	5,5	32.24	4	10/2020	-	20,05	52.29
Composantes	Budget (en millions d'euros.)																																									
Appui budgétaire	66,5																																									
Appui complémentaire	11,2																																									
Total	77,7																																									
Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)																																						
0 (fixe)	05/12/2016 (versé en 2017)	12	12	12																																						
1	15/12/2017 (versé en 2018)	16	7,6	19.6																																						
2	06/12/2019 (versé en 2020)	18,8	7,14	26.74																																						
3	10/2020	19,7	5,5	32.24																																						
4	10/2020	-	20,05	52.29																																						

	<p>R1 : la rationalisation de la carte judiciaire est effectuée selon le principe de rapprochement du service public de la justice des citoyens ;</p> <p>R2: l'accès à la justice civile et pénale dans ses deux phases, précontentieuse et contentieuse, est amélioré pour toute personne présente sur le territoire marocain, sans discrimination entre catégories de population</p> <p>Axe III : Renforcement de la protection judiciaire des droits et des libertés</p> <p>R1 : les justiciables bénéficient d'une protection judiciaire accrue et les conditions de jouissance de leurs droits sont modulées selon les besoins propres aux catégories vulnérables ;</p> <p>R2: la politique pénale est définie et menée en harmonie avec la constitution marocaine et les conventions internationales ratifiées avec le Maroc.</p> <p>R.3: la politique pénale comporte des éléments spécifiques relatifs à la réduction de l'utilisation de la détention préventive par les parquets.</p> <p>R.4 : les dispositions du code de procédure pénale prévoyant des mesures alternatives à la prévention de liberté sont mises en œuvre.</p> <p>Axe IV: Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de la justice</p> <p>R1 : les professionnels des métiers du droit sont formés au nouveau corps de droit harmonisé et aux techniques et outils de gestion judiciaire; ceci pourra aussi inclure la formation dans le domaine de la justice commerciale.</p> <p>R2 : les juridictions font l'objet d'une gestion selon les techniques modernes.</p> <p>R.3: le taux d'exécution du fonds d'entraide familiale au bénéfice des mères démunies divorcées et de leurs enfants est augmenté.</p>																								
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> Politique publique : Progrès satisfaisant dans la mise en œuvre de la politique de réforme appuyée par le Programme, dans le respect des garanties constitutionnelles et des conventions internationales ratifiées en la matière par le Royaume du Maroc et publiées au Bulletin Officiel et du référentiel normatif et déclaratif en découlant ; Stabilité macro-économique : Mise en œuvre d'une politique macro-économique : i) de maintien des grands équilibres internes et externes et ii) de croissance soutenue ; Gestion des finances publiques : Progrès satisfaisant dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des finances publiques ; Transparence budgétaire : Progrès satisfaisant en matière de transparence et de contrôle budgétaire attestés par la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières, aux différents stades du cycle budgétaire. <p>Conditions spécifiques tranche fixe : N/A</p> <p>Conditions spécifiques tranches variables</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2">Axe I : Indépendance de la justice</td></tr> <tr> <td>1. Élection et fonctionnement du CSPJ selon le dispositif juridique national en vigueur.</td><td></td></tr> <tr> <td>2. Les attributions de la commission mixte entre le CSPJ, le MdJL se limitent aux questions liées à administration judiciaire</td><td></td></tr> <tr> <td>11. Renforcer la communication sur la réforme de la justice et la visibilité des appuis de l'Union européenne.</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2">Axe II: Amélioration de l'accès au droit et à la justice</td></tr> <tr> <td>3. Rationalisation de la carte judiciaire</td><td></td></tr> <tr> <td>4. Disponibilité de l'assistance judiciaire aux fins de représentation par un avocat devant les différentes juridictions, ainsi que l'exonération des frais de justice</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2">Axe III : Renforcement de la protection judiciaire des droits et des libertés</td></tr> <tr> <td>5. Les enregistrements audiovisuels des personnes gardées à vue sont effectués par la police judiciaire conformément aux dispositions du nouveau code de procédure pénale</td><td></td></tr> <tr> <td>6. Les orientations générales du Parquet Général aux procureurs généraux du roi près les Cours d'appel, comportent les modalités de mise en œuvre des dispositions pertinentes du code de procédure pénale de manière à réduire le recours à la détention préventive.</td><td></td></tr> <tr> <td>7. Les attributions des juges d'application des peines (JAP) sont élargies et ceux-ci sont formés à l'exécution des peines alternatives</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2">Axe IV: Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de la justice</td></tr> </table>	Axe I : Indépendance de la justice		1. Élection et fonctionnement du CSPJ selon le dispositif juridique national en vigueur.		2. Les attributions de la commission mixte entre le CSPJ, le MdJL se limitent aux questions liées à administration judiciaire		11. Renforcer la communication sur la réforme de la justice et la visibilité des appuis de l'Union européenne.		Axe II: Amélioration de l'accès au droit et à la justice		3. Rationalisation de la carte judiciaire		4. Disponibilité de l'assistance judiciaire aux fins de représentation par un avocat devant les différentes juridictions, ainsi que l'exonération des frais de justice		Axe III : Renforcement de la protection judiciaire des droits et des libertés		5. Les enregistrements audiovisuels des personnes gardées à vue sont effectués par la police judiciaire conformément aux dispositions du nouveau code de procédure pénale		6. Les orientations générales du Parquet Général aux procureurs généraux du roi près les Cours d'appel, comportent les modalités de mise en œuvre des dispositions pertinentes du code de procédure pénale de manière à réduire le recours à la détention préventive.		7. Les attributions des juges d'application des peines (JAP) sont élargies et ceux-ci sont formés à l'exécution des peines alternatives		Axe IV: Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de la justice	
Axe I : Indépendance de la justice																									
1. Élection et fonctionnement du CSPJ selon le dispositif juridique national en vigueur.																									
2. Les attributions de la commission mixte entre le CSPJ, le MdJL se limitent aux questions liées à administration judiciaire																									
11. Renforcer la communication sur la réforme de la justice et la visibilité des appuis de l'Union européenne.																									
Axe II: Amélioration de l'accès au droit et à la justice																									
3. Rationalisation de la carte judiciaire																									
4. Disponibilité de l'assistance judiciaire aux fins de représentation par un avocat devant les différentes juridictions, ainsi que l'exonération des frais de justice																									
Axe III : Renforcement de la protection judiciaire des droits et des libertés																									
5. Les enregistrements audiovisuels des personnes gardées à vue sont effectués par la police judiciaire conformément aux dispositions du nouveau code de procédure pénale																									
6. Les orientations générales du Parquet Général aux procureurs généraux du roi près les Cours d'appel, comportent les modalités de mise en œuvre des dispositions pertinentes du code de procédure pénale de manière à réduire le recours à la détention préventive.																									
7. Les attributions des juges d'application des peines (JAP) sont élargies et ceux-ci sont formés à l'exécution des peines alternatives																									
Axe IV: Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de la justice																									

	8. La qualité des décisions judiciaires et des procédures liées à l'exécution des jugements sont améliorées et les délais de traitement des dossiers sont réduits.	
	9. Informatisation des juridictions sur la base de la Charte de la Justice	
	10. Amélioration de l'exécution des décisions judiciaires relatives à la pension alimentaire.	

6. NOTES DE PERFORMANCE¹⁰⁸

6.1 EMPLOI/PME

Intitulé	Programme d'appui à l'Emploi-PME au Maroc																																									
Référence	CRIS ENPI 2012/024-489 et ENPI/2013/025-018																																									
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">Début de la CF: 05/12/2013Durée en mois (CF initiale) : 48 + 24Durée en mois (avenant CF du 30/11/2017): 60 + 24État d'avancement opérationnel : Achievé (5/12/2018)																																									
Budget	<div><div>Budget planifié</div><table><tr><th>Composantes</th><th>Budget (en millions d'euros.)</th></tr><tr><td>Appui budgétaire</td><td>38</td></tr><tr><td>Appui complémentaire</td><td>2</td></tr><tr><td>Total</td><td>40</td></tr></table></div> <div>Engagements budgétaires</div> <div>EUR 40m dont AB EUR 38m, 2012</div> <div>Décaissements</div> <table><tr><th>Tranche</th><th>Date</th><th>Prévu (millions d'euros)</th><th>Décaissé (millions d'euros)</th><th>Cumulé (millions d'euros)</th></tr><tr><td>0 (fixe)</td><td>16/12/2013</td><td>6</td><td>6</td><td>6</td></tr><tr><td>1</td><td>17/12/2015¹</td><td>10</td><td>10</td><td>16</td></tr><tr><td>2</td><td>17/12/2015 06/12/2017</td><td>8.33</td><td>5 1.66</td><td>22.667</td></tr><tr><td>3</td><td>23/11/2016 06/12/2017</td><td>9</td><td>3 1.5</td><td>27.167</td></tr><tr><td>4</td><td>21/12/2018</td><td>4.66</td><td>1,5</td><td>28,667</td></tr></table> <div>¹ Versement de deux tranches en une seule fois (la réalisation d'un indicateur de la T2 étant est un prérequis pour le démarrage des décaissements des tranches variables. Cet indicateur a été réalisé en avril 2015).</div> <div><div><div>Emploi/PME</div><div>Décaissements en M€ 2013-2018</div><div>Total AB: 38M€</div><div>■ Décaissements cumulés ■ Prévu ■ Décaissements</div></div><div>Ratio décaissement/AB : 75.4 %</div></div>				Composantes	Budget (en millions d'euros.)	Appui budgétaire	38	Appui complémentaire	2	Total	40	Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)	0 (fixe)	16/12/2013	6	6	6	1	17/12/2015 ¹	10	10	16	2	17/12/2015 06/12/2017	8.33	5 1.66	22.667	3	23/11/2016 06/12/2017	9	3 1.5	27.167	4	21/12/2018	4.66	1,5	28,667
Composantes	Budget (en millions d'euros.)																																									
Appui budgétaire	38																																									
Appui complémentaire	2																																									
Total	40																																									
Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)																																						
0 (fixe)	16/12/2013	6	6	6																																						
1	17/12/2015 ¹	10	10	16																																						
2	17/12/2015 06/12/2017	8.33	5 1.66	22.667																																						
3	23/11/2016 06/12/2017	9	3 1.5	27.167																																						
4	21/12/2018	4.66	1,5	28,667																																						

¹⁰⁸ Ces notes de performance portent sur les six programmes achevés et tiennent lieu d'évaluation finale.

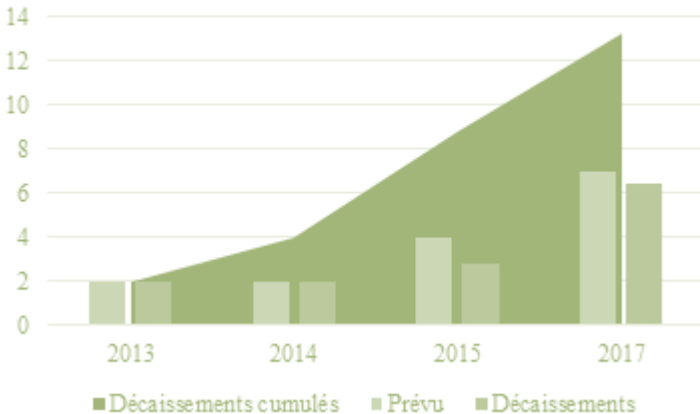
	<u>Situation finale des décaissements</u> <table><tr><th></th><th>Budget (MEUR)</th><th>Payé (MEUR)</th><th>Ratio</th></tr><tr><td>AB</td><td>38</td><td>28,6</td><td>75%</td></tr><tr><td>AC</td><td>2</td><td>0,3</td><td>14%</td></tr><tr><td>Total</td><td>40</td><td>28,9</td><td></td></tr></table>		Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio	AB	38	28,6	75%	AC	2	0,3	14%	Total	40	28,9			
	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio																
AB	38	28,6	75%																
AC	2	0,3	14%																
Total	40	28,9																	
Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">MEFRAMinistère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'économie numériqueMinistère de l'Emploi et des Affaires SocialesMinistère de l'Éducation Nationale et de la Formation ProfessionnelleMinistère des Affaires Générales et de la Gouvernance																		
Principales AT	<ul style="list-style-type: none">Étude sectorielle et élaboration d'un plan de formation à l'horizon 2021 pour le secteur de l'artisanatConception et réalisation du stand de l'UE au Forum de la PME, 2 au 4/12/2015, Casablanca																		
Coordination	<ul style="list-style-type: none">Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration																		
Objectif global	<ul style="list-style-type: none">Contribuer à la création d'emplois au Maroc et à l'adéquation de la demande avec l'offre d'emploi en vue d'améliorer les conditions de vie de la population																		
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none">Le renforcement de la création d'emplois des Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME) marocainesAugmentation de la qualité de l'offre de travail																		
Matrice du programme	<p><u>Conditions générales :</u></p> <ul style="list-style-type: none">Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la politique sectorielleMise en œuvre d'une politique macro-économique : i) de maintien des grands équilibres internes et externes et ii) de croissance soutenue.Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des finances publiquesProgrès satisfaisants en matière de transparence et de supervision budgétaires attestés par la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire en vue de la mise à disposition du public et du pouvoir législatif des informations budgétaires précises, sincères et à échéance régulière. <p><u>Conditions spécifiques tranche fixe :</u></p> <ul style="list-style-type: none">Identiques à conditions générales <p><u>Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d'après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) :</u></p> <p>L'adoption de la Stratégie pour le Formation professionnelle représente une condition spécifique bloquante pour le décaissement de la première tranche variable.</p> <table><tr><td colspan="2">R1 La création d'emplois des Très Petites et Moyennes Entreprises est augmentée</td></tr><tr><td colspan="2">SR 1.1 Le dispositif institutionnel d'amélioration de l'environnement des affaires est élargi</td></tr><tr><td>T2D1 Adoption du Plan d'Action 2014 par le Comité National de l'Environnement des Affaires</td><td>1</td></tr><tr><td>T3D1 Le système de Comités Régionaux de l'Environnement des Affaires est institué par décret</td><td>0</td></tr><tr><td>T4D1 Mise en place et opérationnalisation de 5 Comités Régionaux de l'Environnement des Affaires dans 5 régions</td><td>0</td></tr><tr><td>T4D2 Mise en place de l'Instance Nationale de Probité, de Prévention et de Lutte Contre la Corruption</td><td>1</td></tr><tr><td colspan="2">SR 1.2 Les procédures administratives pour les PME sont simplifiées</td></tr><tr><td>T3D2 L'Identifiant Commun de l'activité de l'Entreprise est utilisé par les autorités clefs concernées (DGI, OMPIC, RC, CNSS, Douanes, CRI)</td><td>1</td></tr><tr><td>T3D3 L'accès en ligne est opérationnel pour tous les usagers du Centre Régional d'Investissement de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër sur trois procédures administratives documentées et effectivement utilisées, est opérationnel : i) Création d'entreprise (SA, SARL, Succursale avec un siège à l'étranger ; ii) Procédures pour les projets</td><td>1</td></tr></table>	R1 La création d'emplois des Très Petites et Moyennes Entreprises est augmentée		SR 1.1 Le dispositif institutionnel d'amélioration de l'environnement des affaires est élargi		T2D1 Adoption du Plan d'Action 2014 par le Comité National de l'Environnement des Affaires	1	T3D1 Le système de Comités Régionaux de l'Environnement des Affaires est institué par décret	0	T4D1 Mise en place et opérationnalisation de 5 Comités Régionaux de l'Environnement des Affaires dans 5 régions	0	T4D2 Mise en place de l'Instance Nationale de Probité, de Prévention et de Lutte Contre la Corruption	1	SR 1.2 Les procédures administratives pour les PME sont simplifiées		T3D2 L'Identifiant Commun de l'activité de l'Entreprise est utilisé par les autorités clefs concernées (DGI, OMPIC, RC, CNSS, Douanes, CRI)	1	T3D3 L'accès en ligne est opérationnel pour tous les usagers du Centre Régional d'Investissement de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër sur trois procédures administratives documentées et effectivement utilisées, est opérationnel : i) Création d'entreprise (SA, SARL, Succursale avec un siège à l'étranger ; ii) Procédures pour les projets	1
R1 La création d'emplois des Très Petites et Moyennes Entreprises est augmentée																			
SR 1.1 Le dispositif institutionnel d'amélioration de l'environnement des affaires est élargi																			
T2D1 Adoption du Plan d'Action 2014 par le Comité National de l'Environnement des Affaires	1																		
T3D1 Le système de Comités Régionaux de l'Environnement des Affaires est institué par décret	0																		
T4D1 Mise en place et opérationnalisation de 5 Comités Régionaux de l'Environnement des Affaires dans 5 régions	0																		
T4D2 Mise en place de l'Instance Nationale de Probité, de Prévention et de Lutte Contre la Corruption	1																		
SR 1.2 Les procédures administratives pour les PME sont simplifiées																			
T3D2 L'Identifiant Commun de l'activité de l'Entreprise est utilisé par les autorités clefs concernées (DGI, OMPIC, RC, CNSS, Douanes, CRI)	1																		
T3D3 L'accès en ligne est opérationnel pour tous les usagers du Centre Régional d'Investissement de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër sur trois procédures administratives documentées et effectivement utilisées, est opérationnel : i) Création d'entreprise (SA, SARL, Succursale avec un siège à l'étranger ; ii) Procédures pour les projets	1																		

	d'investissement conformément aux prérogatives du CRI; iii) Paiement des impôts applicables aux entreprises.	
	T4D3 La plateforme GUCE (Guichet Unique de formalités du Commerce Extérieur) est opérationnelle	1
	T4D4: L'accès en ligne est opérationnel pour tous les usagers du Centre Régional d'Investissement de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër sur trois procédures administratives documentées et effectivement utilisées, est opérationnel: i) Procédures d'autorisation d'exploiter ii) Procédures pour déclarer son personnel iii) Procédures douanières.	1
	SR 1.3 Un soutien spécifique dédié à la TPE est mis en place et opérationnel	
	T2D2 Mise en place d'un mécanisme de suivi de la stratégie nationale pour la promotion de la TPE adoptée en Mai 2013 par le gouvernement	1
	T2D3 Le statut de l'auto-entrepreneur est adopté	1
	R2 La qualité de l'offre de travail est augmentée	
	SR 2.1 La modernisation des politiques nationales pour la formation professionnelle est déclenchée	
	T2D4 La stratégie nationale de développement du système de formation professionnelle est adoptée	1
	T3D4 La Commission Nationale de la Certification chargée du pilotage du CNC est installée et a adopté un plan d'action.	1
	T4D5 La Commission Nationale de la Certification est opérationnelle et procède aux premiers positionnements de certification dans le CNC	0
	SR2.2 L'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du secteur privé est améliorée	
	T2D5 Conventions de PPP signées dans au moins deux secteurs entre le Département de la Formation Professionnelle et les professionnels (Associations et fédérations professionnelles) concernés pour la mise en place d'instituts sectoriels de formation.	1
	T3D5 Une étude d'évaluation du dispositif de formation par apprentissage et de définition des axes de son développement a été menée et validée par le MENFP.	0
	T4D6 Formation d'au moins 100 formateurs de formateurs appelés à préparer la mise en œuvre de modules de formation/sensibilisation à la culture de l'entrepreneuriat dans les établissements de formation professionnelle publique	1
	T4D7 Ouverture d'au moins 30 nouveaux CFA intra-entreprises dans les métiers mondiaux du Maroc (à l'exception du textile-habillement-cuir) ainsi que dans les secteurs du tourisme-hôtellerie, chimie-parachimie, et les IMME.	0
	SR 2.3 L'accès des chercheurs d'emploi au marché du travail est facilité	
	T4D8 Au moins un espace emploi est opérationnel par l'ANAPEC en partenariat avec des acteurs locaux dans au moins 6 provinces parmi les provinces suivantes: Fquih Ben Saleh, Guercif, Midelt, Nouaceur, El Jadida, Agadir et Youssoufia.	0
	SR 2.4 L'efficacité des programmes actifs pour l'emploi est renforcée	
	T3D6 Mise en œuvre du manuel de suivi et d'évaluation des programmes actifs de l'emploi	1
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	13
Produits induits	<p><i>Quelles sont les principales améliorations apportées aux politiques sectorielles durant la période écoulée ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La stratégie visant les TPE est devenue une partie intégrante du Plan d'Accélération Industrielle (2014-2020) • Amélioration de l'environnement des entreprises • Adoption du statut des auto-entrepreneurs en 2015 et atteinte de 81 500 inscriptions à fin octobre 2018 • Ensemble de plans de soutien aux PME et TPE • Mise en place de Comités Régionaux de l'Environnement des Affaires • Adoption de la stratégie nationale de développement du système de formation professionnelle • Mise en place de la Commission Nationale de Certification <p><i>Quelle est la contribution de l'appui budgétaire à ces améliorations en termes de transferts financiers, de dialogue sectoriel, de coordination, d'alignement des PTF et d'assistance technique ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les rapports de suivi et les notes de décaissement témoignent du dialogue entretenu entre la Commission et les autorités marocaines lors de la vérification des indicateurs contenus dans le programme. Le dialogue a permis de réunir les principaux acteurs publics et privés des différentes stratégies sectorielles. • Des synergies ont été établies avec la GIZ, très active dans l'appui aux PME/TPE. 	

	<ul style="list-style-type: none"> La contribution de l'assistance technique à l'atteinte des résultats a été limitée (réalisation d'une étude sectorielle et élaboration d'un plan de formation à l'horizon 2021 pour le secteur de l'Artisanat).
Effets et impacts	<p><i>Quelle est l'évolution constatée dans le secteur appuyé par rapport aux enjeux de développement et aux objectifs de réforme ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Les procédures administratives pour les PME sont simplifiées et un soutien spécifique dédié à la TPE a été mis en place, mais le dualisme du système productif demeure. Les très petites entreprises (TPE) continuent de faire face à des difficultés pour accéder au crédit. On observe la persistance d'un chômage élevé parmi les jeunes, les femmes et les diplômés. Les taux de chômage les plus élevés sont relevés parmi les jeunes âgés de 15 à 24 ans, les détenteurs d'un diplôme et les femmes. Le taux de chômage des détenteurs d'un diplôme de formation professionnelle est, lui aussi, assez élevé. <p><i>Dans quelles mesures cette évolution est-elle due aux politiques appuyées ? Quels autres facteurs sont-ils entrés en jeu ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Les politiques d'emploi sont des processus de longue haleine. Leur impact sur l'emploi dépend certes de la politique gouvernementale, mais aussi de facteurs externes comme le contexte international, en particulier dans des pays comme le Maroc, dont une grande partie de l'offre de services et de produits industriels est orientée vers l'exportation.
Analyse de contribution	<p><i>Dans quelle mesure les changements induits par l'AB au niveau des politiques sectorielles ont eu un rôle dans l'atteinte des effets et impacts observés ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> L'AB comportait des sous-résultats et des indicateurs qui ont favorisé le lancement et la mise en œuvre des stratégies visant à améliorer l'environnement des affaires et accroître la compétitivité des entreprises. L'AB avait fait de l'adoption de la stratégie nationale de développement du système de formation professionnelle une condition bloquante pour le décaissement de la première tranche variable de l'appui budgétaire Cependant, la matrice du programme contenait surtout des indicateurs de processus qui ne pouvaient contribuer aux résultats affichés (création d'emplois par les PME par exemple) que de manière marginale ou indirecte. L'AB a mis en évidence la nécessité de parvenir à une meilleure articulation entre la politique de formation professionnelle et la création d'emplois, mais cette articulation demande à être renforcée.
Trois grands accomplissements du programme	<p><i>En lien avec l'orientation du programme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Appui à la résorption de l'emploi informel Formulation d'une stratégie de la formation professionnelle <p><i>En lien aux indicateurs (résultats atteints vs résultats prévus)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Adoption du statut des auto-entrepreneurs Mise en place de l'Instance Nationale de Probité, de Prévention et de Lutte Contre la Corruption <p><i>En lien à la valeur ajoutée que le programme a pu avoir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> L'accent mis sur la recherche d'une meilleure articulation entre la politique de formation professionnelle et la création d'emplois par les PME/TPE.
Leçons apprises (LA)/Principales leçons et Recommandations (REC)	<p><i>En lien avec le mode d'intervention dans le secteur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> LA : Les programmes visant l'amélioration de l'environnement économique, y compris la compétitivité des entreprises et la réduction des inégalités gagneraient à être intégrés dans un plan de développement de l'économie marocaine, de façon à mieux faire apparaître les synergies entre eux. REC : Renforcer les liens entre les programmes de la Commission européenne et les programmes des PTF intervenant au moyen de prêts REC : Mieux prendre en compte la dimension régionale dans la conception et la mise en œuvre de programmes d'appui à l'emploi. REC : Mieux documenter le dialogue sectoriel <p><i>En lien avec les indicateurs</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place par le gouvernement d'un suivi statistique annuel de l'évolution de l'emploi dans les PME/TPE.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> Conventions de financement et avenants Dossiers de décaissement Rapports finaux d'AT Entretiens

6.2 CONSEIL AGRICOLE

Intitulé	Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale du Conseil Agricole																												
Référence	CRIS ENPI/201224-487 et ENPI/2013/25-012																												
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">Début de la CF: 5/12/2013Durée en mois (CF) : 48 +24Durée en mois (avenant 9/8/2016): 60 +24État d'avancement opérationnel : Achievé																												
Budget	<u>Budget planifié</u>																												
	Composantes		Budget (en millions d'euros.)																										
	Appui budgétaire		15																										
	Appui complémentaire		0.835																										
	Audit, S&E, Communication		0.3																										
	Total		16,135																										
	<u>Engagements budgétaires</u>																												
	<ul style="list-style-type: none">EUR 16,135m dont AB EUR 15m, 2013																												
	<u>Décaissements</u>																												
	<table><tr><th>Tranche</th><th>Date</th><th>Prévu (millions d'euros)</th><th>Décaissé (millions d'euros)</th><th>Cumulé (millions d'euros)</th></tr><tr><td>0 (fixe)</td><td>30/12/2013</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td></tr><tr><td>1</td><td>29/12/2014</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td></tr><tr><td>2</td><td>24/09/2015</td><td>4</td><td>2,8</td><td>8,8</td></tr><tr><td>3</td><td>7/04/2017</td><td>7</td><td>6,45</td><td>13,25</td></tr></table>					Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)	0 (fixe)	30/12/2013	2	2	2	1	29/12/2014	2	2	4	2	24/09/2015	4	2,8	8,8	3	7/04/2017	7	6,45
Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)																									
0 (fixe)	30/12/2013	2	2	2																									
1	29/12/2014	2	2	4																									
2	24/09/2015	4	2,8	8,8																									
3	7/04/2017	7	6,45	13,25																									
<div><p>Conseil Agricole</p><p>Décaissements en M€ 2013-2017</p><p>Total AB: 15M€</p><p>■ Décaissements cumulés ■ Prévu ■ Décaissements</p></div>																													
<ul style="list-style-type: none">Ratio décaissement/AB : 88 %																													

	<div>Situation finale des décaissements</div> <table><tr><td></td><td>Budget (MEUR)</td><td>Payé (MEUR)</td><td>Ratio</td></tr><tr><td>AB</td><td>15</td><td>13,25</td><td>88%</td></tr><tr><td>AC</td><td>1,135</td><td>0,9</td><td>85%</td></tr><tr><td>Total</td><td>16,1</td><td>14,2</td><td></td></tr></table>		Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio	AB	15	13,25	88%	AC	1,135	0,9	85%	Total	16,1	14,2	
	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio														
AB	15	13,25	88%														
AC	1,135	0,9	85%														
Total	16,1	14,2															
Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">Ministère de l’Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM)Direction de la Stratégie et des Statistiques du MAPMOffice National du Conseil Agricole (ONCA)																
Principales AT	<ul style="list-style-type: none">Définition et mise en place d’une gouvernance, d’un pilotage et d’un suivi de la SNCAMise en place d’une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences au sein de l’ONCA complétée par une analyse de la performance organisationnelle de l’ONCA à tous niveauxConception et mise en place d’un Système d’InformationÉlaboration d’un plan triennal de formation des conseillers																
Objectif global	<ul style="list-style-type: none">Promouvoir un dispositif fonctionnel de conseil agricole qui réponde aux besoins en conseil des producteurs du secteur agricole Pilier II, qui leur soit financièrement accessible et disponible localement.																
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none">OS1 : Contribuer à la mise en place d'une gouvernance du conseil agricole.OS2 : Permettre l'accès des petits producteurs à un conseil agricole de qualitéOS3 : Améliorer les compétences des conseillers agricoles pour répondre aux besoins des petits agriculteurs.																
Matrice du programme	<div>Conditions générales :</div> <ul style="list-style-type: none">Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la stratégie nationale du conseil agricole dans le contexte de la mise en œuvre de la politique agricole en général (Plan Maroc Vert) et plus particulièrement son Pilier II.Progrès satisfaisants dans le maintien d'une politique macroéconomique orientée vers la stabilité.Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre du programme de réforme de la gestion des finances publiques.Progrès satisfaisants en matière de transparence et de contrôle budgétaires attestés par la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières, aux différents stades du cycle budgétaire. <div>Conditions spécifiques tranche fixe :</div> <ul style="list-style-type: none">Identiques à conditions générales <div>Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d’après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) :</div> <table><tr><td colspan="2">Indicateur 1: Cadre réglementaire</td></tr><tr><td>Cible 1.1a : Textes conseil privé</td><td>1</td></tr><tr><td>Cible 1.1b : Note conjointe définissant les modalités d'exercice du conseil agricole</td><td>1</td></tr><tr><td>Cible 1.1c Plan de communication</td><td>1</td></tr><tr><td>Cible 1.1d : Mécanisme de suivi-évaluation de la stratégie nationale de conseil agricole</td><td>1</td></tr><tr><td colspan="2">Indicateur 2 : Partenariat avec les organisations professionnelles</td></tr><tr><td>Cible 1.2a : 9 conventions signées avec les OPs</td><td>1</td></tr><tr><td>Cible 1.2b: 100 conseillers publics et privés (dont au moins 10% sont des femmes) sont mobilisés dans les régions prioritaires par l'appui budgétaire de l’UE pour toutes les conventions (ONCA-OP)</td><td>0,75</td></tr></table>	Indicateur 1: Cadre réglementaire		Cible 1.1a : Textes conseil privé	1	Cible 1.1b : Note conjointe définissant les modalités d'exercice du conseil agricole	1	Cible 1.1c Plan de communication	1	Cible 1.1d : Mécanisme de suivi-évaluation de la stratégie nationale de conseil agricole	1	Indicateur 2 : Partenariat avec les organisations professionnelles		Cible 1.2a : 9 conventions signées avec les OPs	1	Cible 1.2b: 100 conseillers publics et privés (dont au moins 10% sont des femmes) sont mobilisés dans les régions prioritaires par l'appui budgétaire de l’UE pour toutes les conventions (ONCA-OP)	0,75
Indicateur 1: Cadre réglementaire																	
Cible 1.1a : Textes conseil privé	1																
Cible 1.1b : Note conjointe définissant les modalités d'exercice du conseil agricole	1																
Cible 1.1c Plan de communication	1																
Cible 1.1d : Mécanisme de suivi-évaluation de la stratégie nationale de conseil agricole	1																
Indicateur 2 : Partenariat avec les organisations professionnelles																	
Cible 1.2a : 9 conventions signées avec les OPs	1																
Cible 1.2b: 100 conseillers publics et privés (dont au moins 10% sont des femmes) sont mobilisés dans les régions prioritaires par l'appui budgétaire de l’UE pour toutes les conventions (ONCA-OP)	0,75																

	Indicateur 3 : Les entités locales de conseil agricole sont opérationnelles	
	Cible 2.1a: 60 entités locales de conseil agricole sont mises à niveau et opérationnelles et les conseillers agricoles de chaque entité sont dotés des supports de conseil	0,5
	Les 4 PARCA (Fès-Boulemane, Meknès- Tafilalet, l'Oriental et Souss- Massa-Drâa) sont actualisés, validés et déclinés localement (au niveau des entités locales de conseil agricole).	1
	Indicateur 4 : Le service de conseil agricole aux agriculteurs du Pilier II est mis en œuvre et répond à la demande des bénéficiaires	
	Cible 2.2 a : Une convention spécifique est signée entre l'ONCA et l'ADA pour l'élaboration des mécanismes opérationnels de l'accompagnement des porteurs de projets Pilier II (analyse des besoins, montage et mise en œuvre des formations, ...)	1
	Cible 2.2b : Procédures intégrant le conseil	1
	Cible 2.2c : 200 acteurs locaux porteurs de projets, ont bénéficié des modules de formation à raison de 8 jours ouvrables par acteur	1
	Indicateur 5 : Les conseillers ont acquis les compétences	
	Cible 3.1a: Un programme de formation continue de mise à niveau est élaboré et mis en œuvre pour 200 conseillers et 20 conseillères publics mobilisés dans les quatre régions prioritaires	1
	Cible 3.1b : Validation du module qualifiant	1
	Cible 3.1c : 270 conseillers privés potentiels (dont au moins 10% sont des femmes) ont suivi le module de qualification	0
	Cible 3.1d : 50% des effectifs formés (dont 10% sont des femmes) ont déposé leur demande d'agrément	0
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	12,2 5/15
Produits induits	<p><i>Quelles sont les principales améliorations apportées aux politiques sectorielles durant la période écoulée ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du conseil agricole public • Création du conseil privé et de la Fédération nationale interprofessionnelle des conseillers agricoles privés (FICAP) • Le rôle du conseiller agricole a évolué d'un rôle de « vulgarisateur agricole » à celui d'« animateur ou de conseiller agricole » • Mise en place de la loi n° 62-12 relative à l'organisation de la profession du conseiller agricole privé • Lancement de la contractualisation CA privé <p><i>Quelle est la contribution de l'appui budgétaire à ces améliorations en termes de transferts financiers, de dialogue sectoriel, de coordination, d'alignement des PTF et d'assistance technique ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grâce à l'assistance technique, les capacités opérationnelles des structures du MAPMDREF ont été accrues, de façon à assurer un meilleur suivi du PMV, à travers la construction de la plateforme digitale du conseil agricole (PDCA), de même, l'assistance technique a permis la mise en place du système de suivi de la campagne agricole (SISCA). • Plusieurs réunions de coordination avec les programmes existants des autres partenaires techniques et financiers ont eu lieu, ce qui a renforcé la synergie et la mutualisation des efforts de valeur. Les AB ont favorisé une meilleure prise en compte des dimensions environnementales et climatiques du secteur. 	
Effets et impacts	<p><i>Quelle est évolution constatée dans le secteur appuyé par rapport aux enjeux de développement et aux objectifs de réforme ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La qualité du conseil agricole public est améliorée. 	

	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de contractualisation avec le secteur public et privé L'accès des petits agriculteurs à un conseil de qualité La mise en gestion déléguée des fonctions d'animation/encadrement des petits exploitants <p><i>Dans quelles mesure cette évolution est-elle due aux politiques appuyées ? Quels autres facteurs sont-ils entrés en jeu ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ces évolutions sont directement liées avec la mise en œuvre du PMV.
Analyse de contribution	<p><i>Dans quelle mesure les changements induits par l'AB au niveau des politiques sectorielles ont eu un rôle dans l'atteinte des effets et impacts observés ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Appui à la mise en place d'un système d'information et la mise en place de la plateforme digitale du conseil agricole (PDCD).
Trois grands accomplissements du programme	<ul style="list-style-type: none"> Accès accru des petits agriculteurs à un conseil de qualité Les actions d'encadrement (formation / vulgarisation) et de développement rural ont été réalisées pour améliorer la productivité et la valorisation des produits. Évolution du rôle du conseiller agricole de vulgarisateur agricole vers celui de conseiller agricole.
Leçons apprises (LA)/Principales leçons et Recommandations (REC)	<ul style="list-style-type: none"> REC : Renforcer la formation des conseillers agricoles sur les aspects techniques incluant la transition écologique, et sur la gestion, la formulation et la mise en œuvre de projets.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> Conventions de financement et avenants Dossiers de décaissement Rapports finaux d'AT Entretiens.

6.3 AGRI II

Intitulé	Programme d'appui à la politique sectorielle Agricole, phase 2 (AGRI II)																		
Référence	CRIS ENPI / 2013/24-709																		
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">Début de la CF: 18/07/2014Durée en mois (CF) : 48 + 24État d'avancement opérationnel : Achevé																		
Budget	<u>Budget planifié</u>																		
	Composantes		Budget (en millions d'euros.)																
	Appui budgétaire		57,6																
	Appui complémentaire		2																
	Audit, évaluation & communication		0,4																
	Total		60																
	<u>Engagements budgétaires</u>																		
	<ul style="list-style-type: none">EUR 60m dont AB EUR 57,6m, 2014																		
	<u>Décaissements d'AB</u>																		
	<table><tr><th>Tranche</th><th>Date</th><th>Prévu (millions d'euros)</th><th>Décaissé (millions d'euros)</th><th>Cumulé (millions d'euros)</th></tr><tr><td>0 (fixe)</td><td>06/11/2014</td><td>8,6</td><td>8,6</td><td>8,6</td></tr><tr><td>1 (var)</td><td>28/11/2016</td><td>16,8</td><td>14,4</td><td>23</td></tr></table>					Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)	0 (fixe)	06/11/2014	8,6	8,6	8,6	1 (var)	28/11/2016	16,8	14,4
Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)															
0 (fixe)	06/11/2014	8,6	8,6	8,6															
1 (var)	28/11/2016	16,8	14,4	23															

	2 (var)	10/07/2017	11,5	9,2	32.2
	3 (var)	08/11/2018	20,7	13.8	46

Agri II
Décaissements en M€ 2014-2018
Total AB: 57,6M€

Year	Décaissements cumulés	Prévu	Décaissements
2014	8	10	8
2016	18	22	18
2017	32	32	32
2018	46	46	46

Ratio décaissement/AB : 80%

Situation finale des décaissements

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	57,6	46	80%
AC	2,4	2.019	89%
Total	60	48.019	

Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM) Direction de la Stratégie et des Statistiques du MAPM Directions Régionales de l'Agriculture Agence pour le Développement Agricole (ADA) Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (AMDZOA) Office National du Conseil Agricole (ONCA)
Principales AT	<ul style="list-style-type: none"> Promotion et développement de nouveaux outils de statistique agricole (Sofreco) DESTAT Participation de l'UE aux éditions 2015, 2017 et 2018 du Salon International de l'Agriculture du Maroc (SIAM)
Objectif global	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à améliorer le revenu agricole des petits exploitants, tout en prenant en considération la sauvegarde des ressources naturelles, et le changement climatique, par l'appui à la mise en œuvre du Plan Maroc Vert -Pilier II (PMV-P2).
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> OS 1 : Contribuer dans les quatre régions cibles (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa) à l'atteinte des objectifs de développement des filières agricoles du PMV-P 2. OS 2 : Améliorer la participation économique et sociale (populations, secteur privé, collectivité) à la mise en œuvre et à l'atteinte des objectifs du PMV-P2 dans les 4 régions cibles (Fès- Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa). OS 3 : Augmenter les capacités opérationnelles des structures du Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime (MAPM) en vue d'un meilleur suivi du PMV, y compris les dimensions environnementale et climatique du secteur.
Matrice du programme	<p><u>Conditions générales :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la politique sectorielle Agricole (PMV), y compris en ce qui concerne l'actualisation et/ou la mise en œuvre des Plans Agricoles Régionaux (PAR) et la coordination avec les PTF dans le secteur. Progrès satisfaisants dans le maintien d'une politique macroéconomique orientée vers la stabilité

- Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre du programme de réforme de la gestion des finances publiques
- Progrès satisfaisants en matière de transparence et de supervision de la gestion budgétaire en vue de la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières.

Conditions spécifiques tranche fixe :

- Identiques aux conditions générales

Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d'après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) :

OS1: Contribuer dans les quatre régions cibles (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa) à l'atteinte des objectifs de développement des filières agricoles du PMV-P 2.

Résultat 1: Les Plans d'Action Régionaux (PAR) des quatre régions (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa) sont mis en œuvre de manière efficace et durable, en prenant en considération la sauvegarde des ressources naturelles et le changement climatique et en intégrant les recommandations contenues dans les PDGE globaux et spécifiques.

1. Progression des productions en moyenne glissante d'olives et de dattes dans les quatre régions cibles	1
2. Progression des productions de viandes rouges (VRO) dans les abattoirs contrôlés dans les quatre régions cibles	0
3. Progression de la diversification agricole dans les quatre régions cibles	1

OS2: Améliorer la participation économique et sociale (population, secteur privé, collectivité) à la mise en œuvre et à l'atteinte des objectifs du PMV-P2 dans les quatre régions cibles (Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalet, Oriental et Souss-Massa-Drâa)

Résultat 2: Les capacités d'organisation des populations et de la société civile sont accrues

4. Part de participation des femmes et des jeunes dans les bénéficiaires de projets	1
---	---

Résultat 3: L'accessibilité au marché pour les producteurs du Pilier 2 est améliorée de façon durable

5. Taux de fonctionnalité des unités de trituration bi-phasiques	0
6. Nombre de nouveaux produits ayant reçus une identification géographique (IG) ou une appellation d'origine (AO)	1

OS3: Augmenter les capacités opérationnelles des structures du MAPM en vue d'un meilleur suivi du PMV, y compris les dimensions environnementales et climatiques du secteur

Résultat 4: Les méthodes et les outils de programmation, d'évaluation et de mesure des performances des politiques publiques sont améliorés

7. Mise en œuvre du registre agricole	0
8. Mise à disposition régulière de l'information relative au suivi du PMV	1

Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	5/8
---	------------

Produits induits

Quelles sont les principales améliorations apportées aux politiques sectorielles durant la période écoulée ?

- Les objectifs de production du PMV ont été en grande partie atteints dans les quatre régions cibles visées.
- Un nombre important de coopératives et d'associations ont été créées au cours de la période.

Quelle est la contribution de l'appui budgétaire à ces améliorations en termes de transferts financiers, de dialogue sectoriel, de coordination, d'alignement des PTF et d'assistance technique ?

- Les AB de l'UE ont, d'une façon générale, contribué à la mise en œuvre de la politique sectorielle agricole et de la politique de conseil agricole, au travers notamment d'une meilleure coordination avec les PTF.
- Grâce à l'assistance technique, les capacités opérationnelles des structures du MAPMDREF ont été accrues, de façon à assurer un meilleur suivi du PMV

	<ul style="list-style-type: none"> Les AB ont renforcé la synergie et la mutualisation des efforts des PTF. Plusieurs réunions de coordination avec les programmes existants des autres partenaires techniques et financiers ont eu lieu.
Effets et impacts	<p><i>Quelle est l'évolution constatée dans le secteur appuyé par rapport aux enjeux de développement et aux objectifs de réforme ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Contribution à l'actualisation des plans agricoles régionaux Progression de la diversification agricole dans les quatre régions cibles Appuyer l'intensification et la diversification des systèmes de production de l'agriculture solidaire Favoriser le développement des coopératives et associations agricoles Contribuer à l'amélioration du revenu et des conditions de vie des populations rurales dans la zone de projet Implication satisfaisante de l'approche genre dans la gouvernance des projets socio-économiques et de création d'emplois L'amélioration de la productivité et de la valorisation des produits à travers des actions d'encadrement (formation / vulgarisation) et de développement rural Renforcer les capacités des coopératives agricoles <p><i>Dans quelles mesures cette évolution est-elle due aux politiques appuyées ? Quels autres facteurs sont-ils entrés en jeu ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ces évolutions sont directement liées avec la mise en œuvre du PMV
Analyse de contribution	<p><i>Dans quelle mesure les changements induits par l'AB au niveau des politiques sectorielles ont eu un rôle dans l'atteinte des effets et impacts observés ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le choix d'une approche par régions cibles était pertinent, de même que le choix des quatre régions sélectionnées, représentatives des systèmes agro-écologiques marocains. Les indicateurs de développement des filières agricoles et le suivi qui en a été fait ont contribué à la réalisation des objectifs du PMV-P 2 L'augmentation des capacités opérationnelles des structures du Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime (MAPM) en vue d'un meilleur suivi du PMV, y compris les dimensions environnementale et climatique du secteur. L'appui à la mise en place du système de suivi de la campagne agricole (SISCA). Le dialogue politique et complémentarité avec PTFs
Trois grands accomplissements du programme	<ul style="list-style-type: none"> Accroissement de l'investissement dans le secteur agricole et les performances du secteur agricole (production, exportations) se sont améliorées de façon significative Progression de la diversification agricole, notamment dans les quatre régions ciblées par l'AB Agri II Les capacités d'organisation des populations et de la société civile sont accrues. En effet, on constate une présence de plus en plus accrue des OP dans la gouvernance des projets de promotion sociale et dans les activités génératrices de revenus.
Leçons apprises (LA)/Principales leçons et Recommandations (REC)	<ul style="list-style-type: none"> LA : Le maintien du caractère prioritaire du secteur agricole pour les autorités marocaines, notamment en termes d'investissement et la pérennisation des actions entreprises dans le cadre du Plan Maroc Vert dépendra de la structuration et de l'organisation des interprofessions ; il dépendra aussi de la systématisation du système de suivi-évaluation des politiques agricoles et rurales. La capacité à renforcer la participation des acteurs (producteurs, associations, coopérateurs, facilitateur, animateurs, etc.), de favoriser leur autonomie au niveau du territoire pour une meilleure production, valorisation et un accès facilité aux marchés. La formation et l'accompagnement doivent être poursuivis pour permettre aux acteurs de pleinement s'intégrer dans nouvelle stratégie agricole. La volonté d'améliorer les capacités de gouvernance des organisations professionnelles agricoles par des programmes de formation continue, ciblés sur les systèmes de production producteurs/régénérateurs des écosystèmes et adaptés au changement climatique (agroécologie, biologique...). REC : L'évolution de l'appareil législatif afin de garantir l'égalité de traitement et de chances entre les genres, et d'appuyer les femmes pour accroître leur degré d'autonomie, par la formation dans la valorisation des produits de terroir et pour les accompagner dans la procédure de labellisation. Pour remédier à la dépendance du secteur vis-à-vis de risques tels que le changement climatique il convient de promouvoir davantage la prise en compte des dimensions environnementales et climatiques dans la nouvelle stratégie agricole (GG).

	<ul style="list-style-type: none"> REC : Promouvoir une meilleure synergie entre partenaires techniques et financiers : une coordination plus systématique et ciblée sur les secteurs agricole, rural et forestier permettra d'identifier et de coordonner les axes et les activités d'appui aux stratégies en cours et futures. REC : Améliorer le choix et la formulation des indicateurs des AB de manière à ce qu'ils soient plus pertinents pour juger de l'obtention des résultats prévus, ce qui permettra de mieux évaluer leur contribution à leur réalisation
Sources	<ul style="list-style-type: none"> Conventions de financement et avenants Dossiers de décaissement Rapports finaux d'AT Entretiens

6.4 ÉDUCATION II

Intitulé	Programme d'Appui à la Réforme Éducative au Maroc (Éducation II)																																				
Référence	ENI 2013/24-863 et 2013/27-018																																				
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">• Signature de la CF : 12/12/2014• Durée en mois (CF) : 48+ 12• Durée en mois (dernier avenant) : 66+12• État d'avancement opérationnel : Achevé																																				
Budget	<u>Budget planifié</u> <table><tr><th>Composantes</th><th>Budget (en millions d'euros.)</th></tr><tr><td>Appui budgétaire</td><td>87,2</td></tr><tr><td>Appui complémentaire</td><td>4,7</td></tr><tr><td>Total</td><td>91,9</td></tr></table> <u>Engagements budgétaires</u> <ul style="list-style-type: none">• EUR 91,9 m dont AB EUR 87,2 m, 2014 <u>Décaissements</u> <table><tr><th>Tranche</th><th>Date</th><th>Prévu (millions d'euros)</th><th>Décaissé (millions d'euros)</th><th>Cumulé (millions d'euros)</th></tr><tr><td>0 (fixe)</td><td>28/09/2015</td><td>10</td><td>10</td><td>10</td></tr><tr><td>1</td><td>14/08/2016</td><td>12</td><td>2,16</td><td>12,16</td></tr><tr><td>2</td><td>12/10/2017</td><td>32</td><td>18,56</td><td>30,72</td></tr><tr><td>3</td><td>12/2018</td><td>33,2</td><td>20.64</td><td>51.384</td></tr></table>				Composantes	Budget (en millions d'euros.)	Appui budgétaire	87,2	Appui complémentaire	4,7	Total	91,9	Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)	0 (fixe)	28/09/2015	10	10	10	1	14/08/2016	12	2,16	12,16	2	12/10/2017	32	18,56	30,72	3	12/2018	33,2	20.64	51.384
Composantes	Budget (en millions d'euros.)																																				
Appui budgétaire	87,2																																				
Appui complémentaire	4,7																																				
Total	91,9																																				
Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)																																	
0 (fixe)	28/09/2015	10	10	10																																	
1	14/08/2016	12	2,16	12,16																																	
2	12/10/2017	32	18,56	30,72																																	
3	12/2018	33,2	20.64	51.384																																	

	<p>- le budget du secteur pour l'année concernée et pour l'année précédente attestant au moins du maintien du budget sectoriel de l'année 2014 (maintien ou augmentation du budget sectoriel du MENFP par rapport à 2014 ; année de base)</p> <p>- une note ministérielle chiffrée élaborée par le MENFP attestant de l'augmentation, chaque année, des capacités financières de l'éducation non formelle (ENF) et des classes d'intégration scolaire (CLIS).</p>	
	Résultat 1 – L'accès équitable à un système d'enseignement de base (préscolaire, primaire et secondaire collégial essentiellement) est élargi	
	Indicateur 1.1 Modèle d'optimisation des ressources financières aux prestations d'appui social, en fonction des besoins de chaque catégorie, entré en vigueur	1
	Indicateur 2. Référentiel de la qualité des prestations de cantines, d'internats et de transport scolaire développé et en vigueur	0
	Indicateur 3. Taux net de scolarisation des filles au collégial en milieu rural	0
	Indicateur 4. Référentiel de préscolaire 4.1 Référentiel du préscolaire adapté 4.2 Démarrage de l'intégration du préscolaire dans MASSAR 4.3 Loi de 05-00 amendée	0
	Indicateur 5. Nombre d'enfants en situation de handicap scolarisés dans les classes d'intégration scolaire (CLIS)	1
	Indicateur 6. Dispositif organisationnel et administratif d'intégration des enfants issus de l'immigration dans le système d'éducation (formelle et non formelle) et de formation adopté	1
	Indicateur 7. Nombre d'enfants bénéficiaires de l'école de la deuxième chance (E2C)	0
	Indicateur 8. Taux d'enfants de l'ENF réintégrés dans le cursus formel (formation professionnelle et éducation formelle)	1
	Indicateur 9. Nombre d'enfants immigrés bénéficiaires de L'E2C	1
	Indicateur 10. Taux d'abandon au collégial	0
	Résultat 2. La qualité du système éducatif est améliorée	
	Indicateur 11. Refonte de la formation initiale du personnel éducatif notamment des enseignants. Nouveau dispositif de formation initiale adopté	1
	Indicateur 12. Dispositif national d'évaluation des acquis institutionnalisé 12.1. Evaluation nationale des acquis réalisés 12.2. Dispositif national d'évaluation des acquis élaboré 12.3. Dispositif national d'évaluation des acquis validé	0
	Indicateur 13. Soutien scolaire des élèves en difficulté mis en place sur la base des résultats de l'évaluation des acquis mis à disposition par MASSAR 13.1. MASSAR intègre les résultats des évaluations des acquis 13.2. 500 établissements (primaire et collégial) ont déployé le soutien scolaire sur la base des résultats des évaluations des acquis	0
	Résultat 3. La gouvernance du secteur éducatif est modernisée	
	Indicateur 14. Organigramme administratif révisé des Académies régionales de l'éducation et de la formation (AREF), et des Délégation provinciales de l'éducation national (DPEN) 14. 1. Organigramme administratif révisé des AREF et des DPEN adopté 14.2. Organigramme administratif révisé des AREF intégrant une structure dédiée à la gestion de l'intégration de l'approche genre dans le système éducatif 14.3. Structure responsable de la gestion des CREE prévue dans la version révisée de l'organigramme administratif des AREF	0
	Indicateur 15. Amélioration de la gestion comptable et budgétaire des AREF 15.1. Au moins 8 AREF ont dressé leur bilan d'exécution budgétaire et comptable et l'ont présenté à leur CA 15.2 Systèmes de reporting budgétaire des AREF consolidés au niveau national	1
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	7/15
Produits induits	<ul style="list-style-type: none"> Entre 2013 et 2019, les politiques d'élargissement, d'équité et de qualité ont progressé, la structuration de l'offre a marqué un resserrage des inégalités de genre dans le corps des enseignants et du personnel administratif, et la politique de gouvernance s'est améliorée. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • L'AB EDU II a contribué, à travers les conditionnalités de décaissement et l'AC, à promouvoir une culture de discrimination positive incluant des dispositifs cohérents de prise en charge des enfants en situation de handicap. • De même par l'AC, il a participé à l'amélioration de la gouvernance de l'éducation à travers le suivi de la structuration des AREF, tout en révisant les organigrammes et en y intégrant des cellules genre. • Notamment, l'AB a coïncidé avec une augmentation du budget du MENFP dans le contexte d'un passage vers une gestion budgétaire axée sur les résultats.
Effets et impacts	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre des politiques éducatives s'est montrée particulièrement efficace en termes : i) d'amélioration de l'accès, surtout dans le primaire rural, avec notamment des flux de nouveaux inscrits au primaire issus du préscolaire qui ont plus que doublé sur la période étudiée, ii) de renforcement de l'équité envers les filles, et iii) de l'inclusion des enfants en situation de handicap et des migrants. • En termes d'impact, les politiques éducatives ont eu des effets déterminants sur l'amélioration des conditions de vie scolaire, et ceci grâce aux infrastructures et aux services mis en place, tels que : les cantines, le transport scolaire, et les internats dont les Dar Talib et Dar Taliba.
Analyse de contribution	<ul style="list-style-type: none"> • L'AB EDU II a contribué à améliorer l'équité, en particulier l'accès des filles en milieu rural, et ceci à travers le dialogue politique soutenu, les conditionnalités appuyées, ainsi que le renforcement des capacités. • L'AB EDU II a contribué à améliorer le renforcement de l'inclusion à travers des influences positives sur la mise en place de dispositifs cohérents de prise en charge et d'intégration des enfants en situation d'handicap dans les classes normales, impliquant une économie de coût par rapport aux classes spécialisées, et permettant par conséquent d'augmenter le nombre de bénéficiaires à budget équivalent. • De plus, l'AB EDU II a appuyé l'amélioration des conditions de vie scolaire grâce en partie aux mesures appuyées par EDU II en termes de transport scolaire, d'internats et de cantines scolaires.
Trois grands accomplissements du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Accès plus équitable et inclusif des enfants vulnérables à l'éducation: Amélioration de l'inclusion des Enfants en Situation d'Handicap (ESH) (dépassement de la cible 2016/2017 en nombre d'ESH scolarisés dans les classes d'intégration scolaire (CLIS)) ; Renforcement de l'insertion des enfants bénéficiaires de l'E2C (léger dépassement de la cible 2016/2017 en nombre d'enfants réinsérés dans le cursus formel (FP et éducation formelle)) ; Amélioration (partielle) de l'accès à l'éducation des filles en milieu rural • Modernisation et harmonisation de la gestion comptable et budgétaire du secteur éducatif dans toutes les AREF : consolidation au niveau national des systèmes de reporting budgétaires à travers l'utilisation du même outil SIB-AREF. • Amélioration de la qualité de formation du personnel enseignant : Adoption et opérationnalisation du nouveau dispositif de Formation Initiale des enseignants.
Leçons apprises (LA)/Principales leçons et Recommandations (REC)	<ul style="list-style-type: none"> • LA : Le suivi des données qualitatives et quantitatives dans chaque filière éducative de manière verticale ne donne qu'une vue partielle, et donc, forcément biaisée, des flux des bénéficiaires de l'Éducation (formelle et non formelle), de la FP et de l'Alphabétisation, étant donné qu'un tel suivi écarte les flux transversaux relatifs aux passerelles entre ces différentes filières. • REC : Appui au système d'information de l'éducation pour l'intégration de données qualitatives et quantitatives complémentaires liées à la qualité de l'enseignement (qualité pédagogique, formation continue du corps pédagogique et administratif, etc.) et aux flux transversaux, entrants et sortants, relatifs aux passerelles entre l'Éducation, la FP, l'Alphabétisation, l'E2C et l'ENF. La quantification des flux transversaux est en cohérence avec le nouveau programme PIAFE entre le Maroc et l'UE qui traite l'identifiant unique et permettra de ce fait de faciliter sa mise en œuvre. • LA : L'efficacité interne du système éducatif rend compte de la qualité et du rendement de ce système dans son ensemble, et par conséquent, l'évaluation de cette efficacité à tous les niveaux éducatifs dévoile les faiblesses et lacunes à chaque niveau d'éducation et de formation. Elle contribue ainsi à mettre en place des mesures de mitigation et de renforcement, et à relever la qualité de l'éducation, une exigence sine qua non du développement humain, social et économique du Royaume. • REC : Appui au système éducatif à travers l'instance nationale d'évaluation (INE) dans ses efforts d'analyse et de sensibilisation autour des questions de redoublement, une des causes de décrochage, voire d'abandon scolaire. Cette action se situe en complémentarité avec le PIAFE qui vise également à améliorer l'efficacité interne.

	<ul style="list-style-type: none"> • LA : La qualité de l'éducation dépend directement de la qualité de la formation des éducateurs, des formateurs et des alphabétiseurs. Il est difficile cependant d'exiger des Ressources Humaines du secteur éducatif de mettre à jour et d'améliorer leur formation initiale sans une mise en place de mesures d'incitation, de promotion et d'encouragement au changement et sans une bonne gestion des compétences et des connaissances acquises. • REC : De même, appui au dispositif de professionnalisation développé dans le cadre du PIAFE pour assurer la mutualisation des ressources et la gestion prospective des compétences et des connaissances en faisant circuler les idées et en disséminant les innovations au profit de l'efficacité du système. Ceci inclura aussi un processus de valorisation des parcours professionnels afin d'attirer les enseignants et formateurs à travers la formation continue et de leur proposer des plans de carrière évolutifs et stimulants.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> • Conventions de financement et avenants • Dossiers de décaissement • Rapports de suivi • Rapports finaux d'AT • Entretiens • Documents contextuels.

6.5 ALPHA II

Intitulé	Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Alphabétisation (phase II)																													
Référence	ENPI/2012/024-476 et ENPI/2013/025-011																													
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">• Signature de la CF : 05/12/2013• Durée en mois (CF) : 48 +12• Durée en mois (dernier avenant) : 60+12 (avenant)• État d’avancement opérationnel : Achievé																													
Budget	<u>Budget planifié</u>																													
	Composantes		Budget (en millions d’euros.)																											
	Appui budgétaire		33																											
	Appui complémentaire		2																											
	Total		35																											
	<u>Engagements budgétaires</u>																													
	<ul style="list-style-type: none">• EUR 35 m dont AB EUR 33 m, 2013																													
	<u>Décaissements</u>																													
	<table><tr><th>Tranche</th><th>Date</th><th>Prévu (millions d’euros)</th><th>Décaissé (millions d'euros)</th><th>Cumulé (millions d'euros)</th></tr><tr><td>0 (fixe)</td><td>12/2013</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>05/2015 (1 année de retard)</td><td>6</td><td>4.5</td><td>9.5</td></tr><tr><td>2</td><td>12/2015</td><td>10</td><td>9.375</td><td>18.875</td></tr><tr><td>3</td><td>12/2016</td><td>12</td><td>12</td><td>30.875</td></tr></table>					Tranche	Date	Prévu (millions d’euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)	0 (fixe)	12/2013	5	5	5	1	05/2015 (1 année de retard)	6	4.5	9.5	2	12/2015	10	9.375	18.875	3	12/2016	12	12	30.875
	Tranche	Date	Prévu (millions d’euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)																									
0 (fixe)	12/2013	5	5	5																										
1	05/2015 (1 année de retard)	6	4.5	9.5																										
2	12/2015	10	9.375	18.875																										
3	12/2016	12	12	30.875																										

	Indicateur 1. Nombre de bénéficiaires inscrits dans les centres d'alphabétisation en milieu rural ▪ N+2 : 355 000 bénéficiaires en milieu rural dans les 11 AREF ciblées ▪ N+3 : 365 000 bénéficiaires en milieu rural dans les 11 AREF ciblées	2
	Indicateur 2. Nombre de bénéficiaires de 15-24 ans ▪ N+2 : 35 650 dans les 11 AREF ciblées ▪ N+3 : 40 000 dans les 11 AREF ciblées	2
	R2. Réduction des taux d'analphabètes	
	Indicateur 3. Taux de résorption des populations ciblées ▪ N+2 : 4,5 % en moyenne pour l'ensemble des 11 AREF ciblées, (cf. tableau en annexe). ▪ N+3 : 5% en moyenne pour l'ensemble des 11 AREF ciblées, (cf. tableau en annexe).	2
	R3. Renforcement de l'efficacité de la stratégie	
	Indicateur 4. Mise en place du renouvellement du système SIMPA ▪ N+1 : la généralisation du système actuel SIMPA est maintenue (100% des 11AREF ciblées) et le cahier des charges du nouveau système d'information est finalisé et prêt à être mis en œuvre. ▪ N+2 : la généralisation du système actuel SIMPA est maintenue (100% des 11AREF ciblées) et le nouveau système d'information est opérationnel dans six AREF : Meknès-Tafilalet ; Orientale ; Souss-Massa-Drâa ; Marrakech Tensift Al Haouz, Tadla-Azilal, Tanger Tétouan.	2
	Indicateur 5. Taux d'ONG par AREF suivies (évaluation externe) • N+2 : 90 % des ONG dans les 11 AREF évaluées par un bureau d'étude	1
	Indicateur 6. Taux de formateurs formés sur la base d'un référentiel de compétences N+3 : 85% des alphabétiseurs formés (dans le cadre d'un plan de formation sur 2 ans) dans les 11 AREF ciblées	1
	R4. Capacités d'intervention (notamment post alpha) renforcées	
	Indicateur 7. Nombre de bénéficiaires inscrits en post alphabétisation professionnalisante ▪ N+1 : 25 000 bénéficiaires inscrits dans les 11 AREF ciblées - NON ▪ N+2 : 35 000 bénéficiaires inscrits dans les 11 AREF ciblées ▪ N+3 : 45 000 bénéficiaires inscrits dans les 11 AREF ciblées	2
	R5. Vision professionnalisante développée	
	Indicateur 8. Mise en place et généralisation du système d'évaluation et de certification du niveau 2 ▪ N+1 : Présentation du cahier des charges du système de certification du niveau 2 d'alphabétisation (Cadre de certification, référentiel de certification avec compétences à évaluer, modalités de mise en œuvre, acteurs concernés), ▪ N+3 : Certification mise en place dans l'ensemble des 11 AREF ciblées	2
	Indicateur 9. Nombre de conventions (associant opérateurs (ONG)/ acteur économique) développées ▪ N+2 : 15 % des conventions signées avec les ONG mettant en œuvre des projets de post-alphabétisation dans les 11 AREF intègrent un acteur économique local entrant dans le dispositif de formation ; ▪ N+3 : 30% des conventions signées avec les ONG mettant en œuvre des	2
	R6. Logique de territorialisation impulsée	
	Indicateur 10. Nombre de centres de validation opérationnels ▪ N+1 : Définition du cahier des charges à opérationnaliser ▪ N+2 : Mise en place des centres (au moins deux par AREF) dans 3 AREF expérimentales (Meknès-Tafilalet ; Orientale et Tanger –Tétouan) ▪ N+3 : Mise en place des centres (au moins deux par AREF) dans les 5 AREF expérimentales (Meknès- Tafilalet ; Orientale ; Tanger-Tétouan ; Souss Massa Draa ; Marrakech-Tensift-El Haouz).	3
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	19/20
Produits induits	<ul style="list-style-type: none"> Les politiques d'élargissement de l'accès et du ciblage et une démarche de proximité ont été mises en œuvre à travers des accords de partenariats avec les OSC, la territorialisation de la structure et l'adaptation de la formation. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Une politique de professionnalisation et d'amélioration de la qualité a été poursuivie en termes de formation des formateurs, de rénovation du curriculum et de communication. • Par ailleurs, la Politique d'amélioration de la gouvernance a bien progressé. L'Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisme (ANLCA) a été créée en tant qu'instance de Gouvernance du secteur et ses processus internes se sont professionnalisés. Une stratégie sectorielle pour l'alphabetisation a été élaborée et mise en œuvre jusqu'à 2029 pour l'éradication de l'analphabétisme au Maroc, en adoptant la décentralisation avancée ; et le système d'information SIMPA a été opérationnalisé pour mieux gérer les données sectorielles. <p><i>Quelle est la contribution de l'appui budgétaire à ces améliorations en termes de transferts financiers, de dialogue sectoriel, de coordination, d'alignement des PTF et d'assistance technique ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La contribution des AB Alpha II et Alpha III est significative par rapport au budget annuel de l'alphabetisation. Notamment, il a appuyé financièrement les subventions signées avec les partenaires de la société civile. • À travers les conditionnalités appuyées et le renforcement des capacités, l'AB a contribué fortement au développement et à la mise en place de la stratégie du sous-secteur d'Alphabetisation à travers : i) la mise en place d'une structure très efficace (l'ANLCA) et l'amélioration de la gouvernance aux niveaux central, régional et provincial, ii) l'adaptation des programmes de formation aux besoins locaux, iii) l'opérationnalisation du SIMPA, iv) le développement de partenariats régionaux avec la Société Civile pour élargir l'offre à deux niveaux Alpha et post-Alpha, v) l'appui à la politique de qualité à travers la formation andragogique des formateurs, vi) la certification délivrée par l'ANLCA sur base d'un examen annuel, et le renforcement des capacités pour la mise en place de la certification des apprenants pour accéder à l'emploi, à l'Éducation ou la FP, viii) appui au processus de communication pour faciliter l'accès aux programmes d'alphabetisation, ix) la mise en place du projet de certification de l'alphabetisation fonctionnelle et par apprentissage, et x) collaboration étroite à la conception de l'Application Alpha Nour sur Mobile.
Effets et impacts	<ul style="list-style-type: none"> • L'évolution de la mise en place de la réforme de l'alphabetisation s'est montrée efficace à travers des résultats probants enregistrés, tels que : i) la forte croissance de 52% du nombre des bénéficiaires des programmes d'alphabetisation sur la période évaluée, ii) l'important taux de réussite de 81% en moyenne des bénéficiaires de l'alphabetisation ayant été certifiés. • En termes d'impact, les politiques de réforme de l'Alphabetisation ont eu un effet déterminant sur la réduction du taux d'analphabétisme. Notamment, les politiques d'amélioration de la qualité, en particulier la mise en place de la certification, ont eu des effets positifs sur la mobilité vers le système éducatif formel et la FP, ce qui a un impact déterminant sur le rehaussement du niveau d'études de la population. De même, cette certification entraîne des conséquences positives sur la facilitation de l'insertion professionnelle des apprenants certifiés.
Analyse de contribution	<ul style="list-style-type: none"> • L'AB a fortement contribué à l'élargissement territorial et au développement de l'accessibilité et de la qualité de l'Alphabetisation. • L'élargissement territorial de l'accessibilité et la réduction de l'analphabétisme se sont manifestés par la croissance du nombre des bénéficiaires des programmes d'alphabetisation de 52%. • L'accessibilité de l'alphabetisation à distance a été rendue possible à travers l'Application Alpha Nour sur Mobile financée et réalisée en tant que résultat de l'AC. • D'autre part, la qualité de service s'est améliorée à travers le renforcement des capacités pour la formation andragogique, l'adaptation des programmes de formation aux besoins locaux, et l'assistance à la mise en place de la certification des alphabétisés (déjà faite) et celles des alphabétisations fonctionnelles et par apprentissage. • Par ailleurs, l'insertion professionnelle et socioéconomique des alphabétisés s'est améliorée à travers la signature de conventions appuyées par l'AB avec les OSC et les acteurs économiques locaux du privé. • Enfin, la mobilité vers le système éducatif formel et la FP et l'insertion professionnelle des alphabétisés sont rendus possibles à travers l'amélioration de la qualité de service.
Trois grands accomplissements du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution et assistance au développement de la mise en œuvre de la stratégie sectorielle.

	<ul style="list-style-type: none"> • L'appui à la mise en œuvre, au développement structurel et à la régionalisation de l'ANLCA pour assurer une bonne gouvernance flexible et ouverte aux besoins des régions. • Financement et aide au développement des subventions et des partenariats avec les acteurs de la société civile pour renforcer l'offre en nombre de formateurs, l'élargir et la territorialiser, et établir des contacts de proximité avec les acteurs du besoin afin d'adapter l'offre de formation à la demande. • Financement et aide aux formations des formateurs, en particulier par le développement de modules de formation andragogique afin de développer leurs aptitudes pédagogiques à former des adultes. • Financement et aide à la mise en place du dispositif de certification des apprenants afin d'améliorer la qualité de la formation et de valoriser le parcours vers la FP ou l'insertion professionnelle (comme résultat, les formés ont été prisés dans le secteur de l'automobile...). • Financement, conception et appui au développement du projet Alpha Nour pour renforcer l'accessibilité à distance et élargir le ciblage.
Leçons apprises (LA)/Principales leçons et Recommandations (REC)	<ul style="list-style-type: none"> • LA : Toute connaissance ou compétence apprise a tendance à s'amoindrir si elle n'est pas entretenue ou développée sur le plan temporel par l'apprenant, et en même temps, par l'institutionnalisation qui facilite l'accès et rend l'apprentissage certifiable et apte à être conservé, développé et mis à jour. • L'institutionnalisation de l'ANLCA, sa mise sous la tutelle du Chef du Gouvernement et sa répartition régionale sont des leçons apprises qui pourraient être appliquées dans le cadre de secteurs fragmentés (exemples : FP, PS), afin d'assurer une meilleure Gouvernance transversale et de faciliter la mise en œuvre des réformes. • REC : Appui à l'ANLCA pour la mise en place des centres d'apprentissage tout au long de la vie, qui pourrait se faire d'ailleurs moyennant l'appui du nouveau programme PIAFE.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> • Conventions de financement et avenants • Dossiers de décaissement • Rapports de suivi • Rapports finaux d'AT • Entretiens AT, OSC • Documents contextuels.

6.6 COUVERTURE MÉDICALE DE BASE (CMB III)

Intitulé	Programme d'Appui à la Réforme de la Couverture Médicale de Base (Phase 3)	
Référence	CRIS N° 2013/024-710 & 2013/027-028	
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none"> • Signature de la CF : 31/07/2014 • Durée en mois (CF) : 36+24 • Durée en mois (dernier avenant) : 48+24 • État d'avancement opérationnel : Achievé 	
Budget	<u>Budget planifié</u>	
	Composantes	Budget (en millions d'euros.)
	Appui budgétaire	48
	Appui complémentaire	4
	Total	52
	<u>Engagements budgétaires</u> <ul style="list-style-type: none"> • EUR 52 m dont AB EUR 48 m, 2013 	
	<u>Décaissements</u>	

	Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
	0 (fixe)	19/12/2014	8	8	8
	1	31/08/2016	18	16,87	24,87
	2	04/12/2017	22	15,43	40, 31

CMB III
Décaissements en M € 2014-2017
Total AB: 48M€

Legend: ■ Décaissements cumulés ■ Prévu ■ Décaissements

Year	Prévu	Décaissements	Décaissements cumulés
2014	8	8	8
2016	18	16,87	24,87
2017	22	15,43	40, 31

Ratio décaissement/AB : 84 %

Situation finale des décaissements

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	48	40,3	84%
AC	4	1,9	48%
Total	52	42,2	

Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Santé Ministère de l'Économie et des Finances
Principales AT	<ul style="list-style-type: none"> Assistance Technique pour l'accompagnement de la mise en œuvre, la gouvernance et le pilotage du programme CMBIII (2016-2018), Groupement EPOS
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> Le comité interministériel de pilotage présidé par le Chef de gouvernement et le comité technique de la CMB présidé par le SG de la primature. Le MS assure le secrétariat des 2 comités. Sept (7) ministères siègent aux 2 comités : Ministères de l'Intérieur (MI), de l'Économie et des Finances (MEF), de la Santé, de l'Emploi et des Affaires sociales (MEAS), de l'Industrie et du Commerce, de la solidarité, la Femme, la Famille et le Développement social et de l'Artisanat ainsi qu'aux les organismes gestionnaires (Caisse Nationale de Sécurité Sociale- CNSS et CNOPS) et de régulation de la CMB (ANAM). Le Ministère de la Santé (MS) organise et préside une réunion annuelle de coordination des bailleurs de fonds du secteur, à laquelle sont invités tous les PTF appuyant le secteur, le MEFRA et d'autres institutions partenaires et acteurs sectoriels Des groupes thématiques (santé & protection social) co-pilotés par l'UE et l'OMS se réunissent semestriellement pour discuter de l'état d'avancement et de l'évolution des politiques et/ou stratégies sectorielles.
Objectif global	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à garantir à l'ensemble de la population du Maroc l'accès aux prestations de soins de santé par la mise en application de la Loi 65-00 selon les principes de solidarité et d'équité.
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> OS1 : Le renforcement de la gouvernance de la réforme par la mise en œuvre d'un cadre stratégique et de pilotage unifié permettant la clarification des rôles et des responsabilités des parties prenantes. OS2 : La réalisation des objectifs de couverture universelle par les différents mécanismes mis en place ou encore à créer (AMO, RAMED, autres — pour les

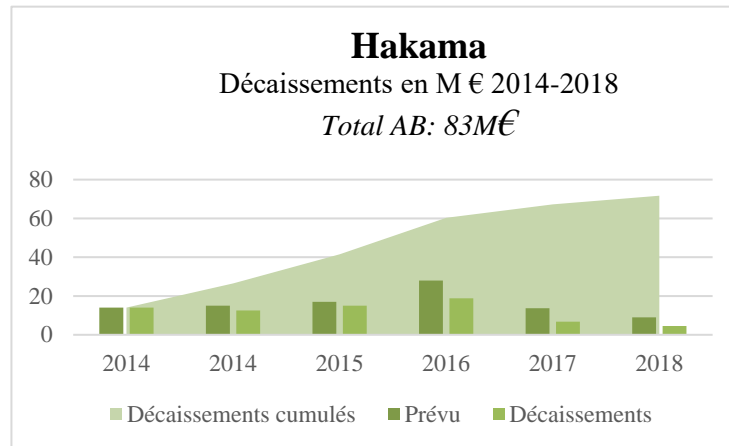
	<p>populations non éligibles au RAMED et faisant partie des catégories des travailleurs indépendants et des professions libérales)</p> <ul style="list-style-type: none"> OS3 : Le renforcement de la régulation sectorielle visant l'adéquation des services de santé à la demande. 																														
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> Progrès satisfaisants (dans) la mise en œuvre de la politique sectorielle telle qu'adoptée par le gouvernement dans le Plan d'action de mise en œuvre de la CMB ; le maintien d'une politique macro-économique orientée vers la stabilité, la mise en œuvre du programme GFP [...] ; en transparence et contrôle de la gestion budgétaire [...] <p>Conditions spécifiques tranche fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> Identiques aux conditions générales <p>Conditions spécifiques tranches variables</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2">OS 1. Le renforcement de la gouvernance de la réforme par la mise en œuvre d'un cadre stratégique et de pilotage unifié permettant la clarification des rôles et des responsabilités des parties prenantes</td></tr> <tr> <td>Indicateur 1. Le cadre stratégique de la réforme est complété selon une approche participative et intersectorielle</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 2. Consolidation du financement de la réforme</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 3. Le taux de paiement direct des bénéficiaires des soins est diminué</td><td>1</td></tr> <tr> <td colspan="2">OS 2. La réalisation des objectifs de couverture universelle par les différents mécanismes mis en place ou encore à créer (AMO, RAMED, autres — pour les populations non éligibles au RAMED et faisant partie des catégories des travailleurs indépendants et des professions libérales)</td></tr> <tr> <td>Indicateur 4. a) Approbation par le Conseil de Gouvernement du dispositif juridique pour l'intégration de la population des indépendants selon les principes de l'AMO b) Nombre d'indépendants supplémentaires immatriculés</td><td>0</td></tr> <tr> <td>Indicateur 5. Taux de couverture RAMED</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 6. Taux de retrait annuel des cartes RAMED en cours pour les vulnérables</td><td>0</td></tr> <tr> <td>Indicateur 11. Approbation par le comité interministériel de la CMB du dispositif de couverture médicale pour l'intégration des migrants régularisés en situation régulière</td><td>1</td></tr> <tr> <td colspan="2">OS3 : Le renforcement de la régulation sectorielle visant l'adéquation des services de santé à la demande</td></tr> <tr> <td>Indicateur 7. Adoption du suivi médical coordonné autour des filières de soins</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 8. Mise en œuvre des outils de certification et d'accréditation déjà développés</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 9. Mise en œuvre des règles de bonne pratique</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Indicateur 10. Développement de conventions relatives aux ressources humaines sanitaires entre le MS et les médecins et les médecins-dentistes du secteur privé (recours aux RHS du secteur privé)</td><td>1</td></tr> <tr> <td>Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement</td><td>9/11</td></tr> </table>	OS 1. Le renforcement de la gouvernance de la réforme par la mise en œuvre d'un cadre stratégique et de pilotage unifié permettant la clarification des rôles et des responsabilités des parties prenantes		Indicateur 1. Le cadre stratégique de la réforme est complété selon une approche participative et intersectorielle	1	Indicateur 2. Consolidation du financement de la réforme	1	Indicateur 3. Le taux de paiement direct des bénéficiaires des soins est diminué	1	OS 2. La réalisation des objectifs de couverture universelle par les différents mécanismes mis en place ou encore à créer (AMO, RAMED, autres — pour les populations non éligibles au RAMED et faisant partie des catégories des travailleurs indépendants et des professions libérales)		Indicateur 4. a) Approbation par le Conseil de Gouvernement du dispositif juridique pour l'intégration de la population des indépendants selon les principes de l'AMO b) Nombre d'indépendants supplémentaires immatriculés	0	Indicateur 5. Taux de couverture RAMED	1	Indicateur 6. Taux de retrait annuel des cartes RAMED en cours pour les vulnérables	0	Indicateur 11. Approbation par le comité interministériel de la CMB du dispositif de couverture médicale pour l'intégration des migrants régularisés en situation régulière	1	OS3 : Le renforcement de la régulation sectorielle visant l'adéquation des services de santé à la demande		Indicateur 7. Adoption du suivi médical coordonné autour des filières de soins	1	Indicateur 8. Mise en œuvre des outils de certification et d'accréditation déjà développés	1	Indicateur 9. Mise en œuvre des règles de bonne pratique	1	Indicateur 10. Développement de conventions relatives aux ressources humaines sanitaires entre le MS et les médecins et les médecins-dentistes du secteur privé (recours aux RHS du secteur privé)	1	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	9/11
OS 1. Le renforcement de la gouvernance de la réforme par la mise en œuvre d'un cadre stratégique et de pilotage unifié permettant la clarification des rôles et des responsabilités des parties prenantes																															
Indicateur 1. Le cadre stratégique de la réforme est complété selon une approche participative et intersectorielle	1																														
Indicateur 2. Consolidation du financement de la réforme	1																														
Indicateur 3. Le taux de paiement direct des bénéficiaires des soins est diminué	1																														
OS 2. La réalisation des objectifs de couverture universelle par les différents mécanismes mis en place ou encore à créer (AMO, RAMED, autres — pour les populations non éligibles au RAMED et faisant partie des catégories des travailleurs indépendants et des professions libérales)																															
Indicateur 4. a) Approbation par le Conseil de Gouvernement du dispositif juridique pour l'intégration de la population des indépendants selon les principes de l'AMO b) Nombre d'indépendants supplémentaires immatriculés	0																														
Indicateur 5. Taux de couverture RAMED	1																														
Indicateur 6. Taux de retrait annuel des cartes RAMED en cours pour les vulnérables	0																														
Indicateur 11. Approbation par le comité interministériel de la CMB du dispositif de couverture médicale pour l'intégration des migrants régularisés en situation régulière	1																														
OS3 : Le renforcement de la régulation sectorielle visant l'adéquation des services de santé à la demande																															
Indicateur 7. Adoption du suivi médical coordonné autour des filières de soins	1																														
Indicateur 8. Mise en œuvre des outils de certification et d'accréditation déjà développés	1																														
Indicateur 9. Mise en œuvre des règles de bonne pratique	1																														
Indicateur 10. Développement de conventions relatives aux ressources humaines sanitaires entre le MS et les médecins et les médecins-dentistes du secteur privé (recours aux RHS du secteur privé)	1																														
Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	9/11																														
Produits induits	<ul style="list-style-type: none"> Élargissement de la Couverture Médicale de Base (CMB) à travers la généralisation du RAMED (Régime d'Assurance Médicale) ; la généralisation de l'Assurance Médicale Obligatoire (AMO-E) des étudiants ; l'adoption du projet de loi de l'Assurance Maladie des Indépendants (AMI) ; le lancement de la CMB des ayants-droits des assurés et la mise en œuvre de la couverture médicale des migrants. Amélioration de l'accessibilité aux médicaments et produits pharmaceutiques avec la baisse des prix de plus de 2600 médicaments et 1000 dispositifs médicaux. Amélioration de la prise en charge des citoyens par les urgences médicales hospitalières et préhospitalières. L'AB a donné une impulsion aux mesures de réforme qui ont permis de progresser vers la Couverture Médicale Universelle (CSU). L'AB CMB III a contribué à renforcer la couverture médicale et à élargir le ciblage tout en le rendant plus inclusif grâce au dialogue soutenu et de confiance sur les politiques 																														

	<p>sectorielles, aux conditionnalités de décaissement, au renforcement de capacités et aux subventions des OSC.</p> <ul style="list-style-type: none"> De même, le cumul du budget de l'AB CMB III avec celui du MEFRA en MDD a eu des effets très importants sur le nombre d'adhérents au RAMED.
Effets et impacts	<ul style="list-style-type: none"> Les politiques de réforme de la PS appuyées par l'UE ont contribué à augmenter l'accès à l'assurance-maladie qui a dépassé de 4% la cible prévue par l'AB pour l'année 2019. Selon les derniers chiffres disponibles de l'ANAM, le nombre de bénéficiaires immatriculés a atteint plus de 16,6 millions jusqu'à novembre 2020, sachant que 10,8 millions d'immatriculés seulement disposent d'une carte active. Selon les chiffres du CNSS (Juillet 2020), la population couverte par l'AMO a enregistré une croissance annuelle moyenne de 7% entre 2015 et 2019, passant de 5,7 à 7,5 millions de personnes éligibles.
Analyse de contribution	<ul style="list-style-type: none"> L'AB CMB III a donné une impulsion aux mesures de réforme qui ont permis de progresser vers l'objectif d'une Couverture Médicale de Base (CMB). De manière particulière, l'augmentation du nombre d'adhérents de la population à la couverture médicale (adhérents et ayants droit comptés ensemble) a été impulsée grâce au cumul du budget de l'AB CMB III avec celui du MEFRA.
Trois grands accomplissements du programme	<ul style="list-style-type: none"> Élargissement du ciblage de la couverture médicale à toutes les catégories socioprofessionnelles, pour inclure 5 nouvelles catégories de Travailleurs Non-Salariés. Inclusion des plus défavorisés en particulier des Personnes en Situation d'Handicap (PSH) vulnérables, y compris les Enfants Les dépenses budgétaires et les réformes de la CMB ont été les facteurs les plus importants expliquant la croissance significative du nombre de bénéficiaires totaux, mais aussi en termes de taux de couverture, rapporté à une population constante.
Leçons apprises (LA)/Principales leçons et Recommandations (REC)	<ul style="list-style-type: none"> LA : Une faible gouvernance au niveau de la PS se traduit par une coordination insuffisante qui aboutit à une dispersion des efforts et ne permet pas, par conséquent, de faire progresser de manière efficace la mise en œuvre de la réforme sectorielle. REC : Renforcer la coordination sectorielle de la PS par la mise en place des différents dispositifs de gouvernance prévus dans la nouvelle réforme de la PS lancée en 2021.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> Conventions de financement et avenants Dossiers de décaissement Rapports de suivi Rapports finaux d'AT Entretiens Documents contextuels

6.7 HAKAMA

Intitulé	Programme Hakama (Gouvernance Publique) –Appui européen à la réforme de la Gouvernance publique au Maroc	
Référence	Décisions n°2012/023-416, n°2013/026-737 et n°2015/38-975)	
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">• Début de la CF: 05/12/2013• Durée en mois (CF) : 48+24• Durée en mois (Dernier avenant): 102+24• État d’avancement opérationnel : AB achevé fin 2018 (seul un jumelage- Appui à la modernisation de la gestion financière publique est encore en cours)	
Budget	<u>Budget planifié</u>	
	Composantes	Budget (en millions d’euros.)
	Appui budgétaire	83
	Appui complémentaire	10.5
	Total	93.5
	<u>Engagements budgétaires</u>	
	<ul style="list-style-type: none">• EUR 77 m dont AB EUR 70 m, 2012• EUR 98,5 m dont AB EUR 83 m, 2015	
Situation des décaissements d’après les dossiers examinés (fin 2021)		

Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
0 (fixe)	14/03/2014	14	14	14
1	01/12/2014	15	12,5	26,5
2	2015	17	15	41,5
3	16/12/2016	28	18,8	60,3
4	28/11/2017	13,7	6,8	67,2
5	13/12/2018	9,0	4,5	71,7



Ratio décaissement/AB (fin 2021): 86%

Situation des décaissements (données DUE, décembre 2021) :

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	83	71,7	86%
AC	10,5	5,8	55%
Total	93,5	77,5	83%

Principales parties prenantes

- Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc
- Cour des comptes du Maroc

Principales AT

- Mission de Conseil pour la mise en œuvre de la nouvelle Loi Organique relative à la Loi de Finances, AIDE À LA DECISION ECONOMIQUE SA
- Mission d'Evaluation de la Performance du Système des Finances Publiques au Maroc selon la méthodologie PEFA, DFC SA
- Jumelage Renforcement de capacités institutionnelles, professionnelles et techniques de la Cour des comptes du Maroc (FR, UK)
- Jumelage de renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre de la LOF (FR)
- Jumelage d'appui à la modernisation de la gestion des finances publiques au Maroc (FR)
- Renforcement de la capacité de la Direction des Études et des Prévisions Financières en matière de modélisation, AIDE A LA DECISION ECONOMIQUE SA
- Assistance technique : « Mission de Conseil pour la Réforme de la Gouvernance Publique au Maroc », GFA Consulting Group
- Jumelage Amélioration de la performance de la direction générale des impôts et de ses relations avec les contribuables (FR)

Coordination

- Structure de suivi de l'AB de l'UE et coordination avec les bailleurs

Objectif global

- Accroître l'efficacité, l'efficience et la qualité de l'action et des services publics par une mobilisation plus efficace et équitable du financement public et par la mise en œuvre d'une gestion publique, en particulier budgétaire, plus performante et transparente

Objectifs spécifiques

- Axe I : Accroissement de la performance, de la transparence et de la démocratie budgétaire, à travers l'appui à la réforme du système budgétaire ;

	<ul style="list-style-type: none"> Axe II : Amélioration de la qualité des services publics et promotion de la participation et du contrôle citoyen, à travers l'appui à des mesures de réforme de la gestion publique hors du domaine financier, susceptibles d'avoir un impact à court terme sur la qualité des services publics ressentie par les citoyens ; Axe III : Accroissement de l'équité, du rendement et de la transparence du système fiscal, à travers l'appui à la réforme de la politique et de l'administration fiscales. 																																																
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la politique de réforme appuyée par le programme Mise en œuvre d'une politique macro-économique : i) de maintien des grands équilibres internes et externes et ii) de croissance soutenue. Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des finances publiques Progrès satisfaisants en matière de transparence et de contrôle budgétaires attestés par la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières, aux différents stades du cycle budgétaire. <p>Conditions spécifiques tranche fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> Adoption en Conseil des Ministres du projet de Loi Organique relative à la loi de finances (LOLF) <p>Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d'après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) :</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2">Axe 1/ Renforcement du cadre institutionnel et opérationnel de la réforme budgétaire</td></tr> <tr> <td>I.1: Création d'une structure administrative dédiée à la mise en œuvre de la réforme</td><td>1</td></tr> <tr> <td>II.1: Approbation du Plan d'Action et du Plan de Formation en appui à la mise en œuvre de la LOF</td><td>1</td></tr> <tr> <td colspan="2">Axe 1/ Promotion de la performance de la dépense publique</td></tr> <tr> <td>II.2: Transmission au Parlement, dans le cadre du PLF, des budgets de 3 Ministères préfigurateurs, selon la nouvelle nomenclature budgétaire, accompagnés de leurs Projets de Performance</td><td>1</td></tr> <tr> <td>III.1: Mise en œuvre de certains éléments d'un système de suivi et évaluation de la performance, y inclus Projets de Performance et budgets programmes pour certains Ministères</td><td>1</td></tr> <tr> <td>III.2: Transmission au Parlement du PLF selon la nouvelle structure /nomenclature budgétaire, accompagné des projets de performance</td><td>1</td></tr> <tr> <td>V.1: Réduction des délais de présentation du Projet de Loi de Règlement de la Loi de Finances (PLR) et enrichissement de l'information l'accompagnant</td><td>1</td></tr> <tr> <td colspan="2">Axe 1/ Approfondissement de la transparence budgétaire</td></tr> <tr> <td>III.3: Accompagnement du PLF des rapports et annexes prévus par la LOF</td><td>1</td></tr> <tr> <td>V.2: Transmission au Parlement du Projet de Loi relative à la gouvernance et au contrôle financier de l'État sur les Établissements et Entreprises Publics et autres organismes publics</td><td>0</td></tr> <tr> <td>IV.1: Publication d'un rapport détaillé sur l'exécution budgétaire (par Ministères), à un rythme semestriel</td><td>1</td></tr> <tr> <td colspan="2">Axe 1/ Renforcement du processus de passation des marchés publics</td></tr> <tr> <td>I.2: Entrée en vigueur de la nouvelle réglementation sur les marchés publics</td><td>1</td></tr> <tr> <td>II.3: Adoption, en cohérence avec la nouvelle réglementation, des documents types à inclure au stade de la passation des marchés publics</td><td>1</td></tr> <tr> <td>II.4: Accroissement (en valeur) de la part des marchés publics, passés par les administrations de l'État, sous forme d'appels d'offres ouverts</td><td>1</td></tr> <tr> <td colspan="2">Axe1/ Extension du système de Gestion Intégrée de la Dépense (GID)</td></tr> <tr> <td>I.3: Lancement de l'extension de GID aux Collectivités territoriales</td><td>1</td></tr> <tr> <td colspan="2">Axe 2/ Amélioration de la qualité de services publics</td></tr> <tr> <td>III.4: Mise en œuvre de l'approche qualité (incluant systèmes d'accueil et de réclamation) dans 3 administrations pilotes</td><td>1</td></tr> <tr> <td>V.3: Adoption de la Charte des Services Publics</td><td>0</td></tr> <tr> <td colspan="2">Axe 2/ Promotion de la participation et du contrôle citoyen</td></tr> <tr> <td>II.5: Transmission au Parlement du Projet de Loi sur le Droit d'Accès à l'Information</td><td>1</td></tr> <tr> <td>III.5: Publication des résultats des enquêtes de satisfaction auprès des citoyens</td><td>1</td></tr> </table>	Axe 1/ Renforcement du cadre institutionnel et opérationnel de la réforme budgétaire		I.1: Création d'une structure administrative dédiée à la mise en œuvre de la réforme	1	II.1: Approbation du Plan d'Action et du Plan de Formation en appui à la mise en œuvre de la LOF	1	Axe 1/ Promotion de la performance de la dépense publique		II.2: Transmission au Parlement, dans le cadre du PLF, des budgets de 3 Ministères préfigurateurs, selon la nouvelle nomenclature budgétaire, accompagnés de leurs Projets de Performance	1	III.1: Mise en œuvre de certains éléments d'un système de suivi et évaluation de la performance, y inclus Projets de Performance et budgets programmes pour certains Ministères	1	III.2: Transmission au Parlement du PLF selon la nouvelle structure /nomenclature budgétaire, accompagné des projets de performance	1	V.1: Réduction des délais de présentation du Projet de Loi de Règlement de la Loi de Finances (PLR) et enrichissement de l'information l'accompagnant	1	Axe 1/ Approfondissement de la transparence budgétaire		III.3: Accompagnement du PLF des rapports et annexes prévus par la LOF	1	V.2: Transmission au Parlement du Projet de Loi relative à la gouvernance et au contrôle financier de l'État sur les Établissements et Entreprises Publics et autres organismes publics	0	IV.1: Publication d'un rapport détaillé sur l'exécution budgétaire (par Ministères), à un rythme semestriel	1	Axe 1/ Renforcement du processus de passation des marchés publics		I.2: Entrée en vigueur de la nouvelle réglementation sur les marchés publics	1	II.3: Adoption, en cohérence avec la nouvelle réglementation, des documents types à inclure au stade de la passation des marchés publics	1	II.4: Accroissement (en valeur) de la part des marchés publics, passés par les administrations de l'État, sous forme d'appels d'offres ouverts	1	Axe1/ Extension du système de Gestion Intégrée de la Dépense (GID)		I.3: Lancement de l'extension de GID aux Collectivités territoriales	1	Axe 2/ Amélioration de la qualité de services publics		III.4: Mise en œuvre de l'approche qualité (incluant systèmes d'accueil et de réclamation) dans 3 administrations pilotes	1	V.3: Adoption de la Charte des Services Publics	0	Axe 2/ Promotion de la participation et du contrôle citoyen		II.5: Transmission au Parlement du Projet de Loi sur le Droit d'Accès à l'Information	1	III.5: Publication des résultats des enquêtes de satisfaction auprès des citoyens	1
Axe 1/ Renforcement du cadre institutionnel et opérationnel de la réforme budgétaire																																																	
I.1: Création d'une structure administrative dédiée à la mise en œuvre de la réforme	1																																																
II.1: Approbation du Plan d'Action et du Plan de Formation en appui à la mise en œuvre de la LOF	1																																																
Axe 1/ Promotion de la performance de la dépense publique																																																	
II.2: Transmission au Parlement, dans le cadre du PLF, des budgets de 3 Ministères préfigurateurs, selon la nouvelle nomenclature budgétaire, accompagnés de leurs Projets de Performance	1																																																
III.1: Mise en œuvre de certains éléments d'un système de suivi et évaluation de la performance, y inclus Projets de Performance et budgets programmes pour certains Ministères	1																																																
III.2: Transmission au Parlement du PLF selon la nouvelle structure /nomenclature budgétaire, accompagné des projets de performance	1																																																
V.1: Réduction des délais de présentation du Projet de Loi de Règlement de la Loi de Finances (PLR) et enrichissement de l'information l'accompagnant	1																																																
Axe 1/ Approfondissement de la transparence budgétaire																																																	
III.3: Accompagnement du PLF des rapports et annexes prévus par la LOF	1																																																
V.2: Transmission au Parlement du Projet de Loi relative à la gouvernance et au contrôle financier de l'État sur les Établissements et Entreprises Publics et autres organismes publics	0																																																
IV.1: Publication d'un rapport détaillé sur l'exécution budgétaire (par Ministères), à un rythme semestriel	1																																																
Axe 1/ Renforcement du processus de passation des marchés publics																																																	
I.2: Entrée en vigueur de la nouvelle réglementation sur les marchés publics	1																																																
II.3: Adoption, en cohérence avec la nouvelle réglementation, des documents types à inclure au stade de la passation des marchés publics	1																																																
II.4: Accroissement (en valeur) de la part des marchés publics, passés par les administrations de l'État, sous forme d'appels d'offres ouverts	1																																																
Axe1/ Extension du système de Gestion Intégrée de la Dépense (GID)																																																	
I.3: Lancement de l'extension de GID aux Collectivités territoriales	1																																																
Axe 2/ Amélioration de la qualité de services publics																																																	
III.4: Mise en œuvre de l'approche qualité (incluant systèmes d'accueil et de réclamation) dans 3 administrations pilotes	1																																																
V.3: Adoption de la Charte des Services Publics	0																																																
Axe 2/ Promotion de la participation et du contrôle citoyen																																																	
II.5: Transmission au Parlement du Projet de Loi sur le Droit d'Accès à l'Information	1																																																
III.5: Publication des résultats des enquêtes de satisfaction auprès des citoyens	1																																																

	Axe 3/ Accroissement du rendement et de la transparence du système fiscal	
	III.6: Publication du premier rapport annuel de synthèse relatif à l'impact consolidé des dépenses fiscales et aides publiques	0
	III.7: Rationalisation des dépenses fiscales	1
	Axe 3/ Amélioration de l'équité fiscale	
	I.4: Introduction dans le PLF des mesures de mise à niveau et d'harmonisation des dispositions fiscales pour la fiscalisation directe, progressive, des activités agricoles	1
	III.8: Introduction de la réforme de l'Impôt sur le Revenu dans le PLF	1
	III.9: Renforcement de l'équité fiscale par un rééquilibrage entre les recettes fiscales directes et celles indirectes	1
	Axe 3/ Consolidation de la réforme de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)	
	II.6: Délai moyen de remboursement des crédits de TVA inférieur à un mois pour les entreprises catégorisées et respect du délai légal de trois mois pour les autres entreprises	1
	III.10: Introduction de la réforme de la TVA dans le PLF	0
	III.11: Généralisation du système d'accueil physique à l'ensemble des services, auprès des contribuables, de la Direction Générale des Impôts	1
	Axe 3/ Amélioration de la relation entre le Contribuable et l'Administration fiscale	
	I.5: Engagement à rendre effectifs les échanges automatiques d'informations entre DGI, ADII, TGR et Office des Changes	1
	III.12: Mise en œuvre de la démarche d'analyse risque, incluant une dématérialisation de la programmation au contrôle fiscal	1
	IV.2: Accroissement des ressources dédiées au contrôle fiscal externe (sur place) : hausse du nombre de vérificateurs et de leur part dans l'effectif total	1
	IV. 4: Accroissement des contrôles fiscaux ponctuels réalisés du 1 ^{er} janvier au 31 octobre sur place et sur pièce	1
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	25/29
Produits induits	<p><i>Quelles sont les principales améliorations apportées aux politiques sectorielles durant la période écoulée ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'adoption de la loi organique relative à la loi de finances (LOF) en 2015 a constitué une étape importante qui a conditionné les progrès réalisés depuis lors dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire. • La transparence entourant l'exécution budgétaire s'est largement améliorée avec la publication de projets de loi de finance et de règlement enrichis et d'un premier rapport d'exécution budgétaire semestrielle suivant la nomenclature de la loi de finances (par Ministère), la publication par la Cour des comptes d'un premier rapport annuel sur l'exécution budgétaire et le raccourcissement des délais de soumission de la Loi de règlement à 15 mois comme prévu par la LOF. • Une réforme fiscale de grande ampleur a été engagée, touchant la politique et l'administration fiscale. • Une démarche visant l'amélioration de la qualité des services publics a été initiée. • Une démarche visant l'amélioration de la qualité des services publics a été mise en œuvre, mais reste encore limitée à certaines administrations. Le projet de Charte des Services Publics n'a été adopté qu'en juin 2021. <p><i>Quelle est la contribution de l'appui budgétaire à ces améliorations en termes de transferts financiers, de dialogue sectoriel, de coordination, d'alignement des PTF et d'assistance technique ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le dialogue politique intense qui a présidé à la conception du programme Hakama a joué un rôle structurant dans le processus de réforme de la gouvernance, notamment au travers de la définition d'une matrice de performance ambitieuse couvrant les principales priorités des autorités marocaines et permettant d'en baliser les avancées attendues. • La coordination entre bailleurs a été opérée de façon informelle et a permis une bonne articulation des programmes. L'UE, la Banque mondiale, et la BAD ont adopté une approche unifiée de leurs programmes de réforme de la gouvernance du secteur public au Maroc et ont assumé la charge non seulement de la coordination politique, mais aussi opérationnelle. • Un volume important d'aide complémentaire a été mis à la disposition des autorités marocaines. Cette aide complémentaire a permis en particulier un renforcement des 	

	capacités grâce notamment à la formation d'un vivier de formateurs dédiés dans le domaine de la LOF.
Effets et impacts	<p><i>Quelle est l'évolution constatée dans le secteur appuyé par rapport aux enjeux de développement et aux objectifs de réforme ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La LOF a contribué à la maîtrise de l'équilibre budgétaire par l'application de dispositifs de contrôle des dépenses¹⁰⁹. Elle a aussi permis une transition vers une budgétisation axée sur la performance ; cette budgétisation se décline progressivement au niveau des ministères sectoriels. La transparence entourant l'exécution budgétaire s'est largement améliorée mais reste incomplète en raison du nombre de SEGMA et de CST et du niveau de ressources dont ils disposent. Des faiblesses importantes demeurent dans la gestion des investissements publics, mais une entité destinée à la gestion de ces derniers a été créée au sein de la Direction du Budget du MEF¹¹⁰. Le programme Hakama II suit de près cet aspect. <p><i>Dans quelles mesure cette évolution est-elle due aux politiques appuyées ? Quels autres facteurs sont-ils entrés en jeu ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Cette évolution résulte pour une large part des nouveaux dispositifs prévus par la LOF, et de la volonté des autorités marocaines de les mettre en œuvre avec l'appui fourni par l'UE et les autres PTF.
Analyse de contribution	<p><i>Dans quelle mesure les changements induits par l'AB au niveau des politiques sectorielles ont eu un rôle dans l'atteinte des effets attendus et impacts observés ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le programme a accompagné de manière efficace la mise en œuvre de la LOF, au travers d'un ensemble d'indicateurs portant sur le cadre institutionnel et opérationnel de la réforme et de nombreuses actions de formation, qui ont permis de développer des méthodologies (guides, etc.) et de créer un vivier de formateurs. Il a aussi favorisé une plus grande transparence de la politique budgétaire et de son exécution. Les indicateurs de la matrice du programme et le suivi qui en a été réalisé ont également favorisé une meilleure implication du Parlement dans le processus budgétaire, notamment au travers de la publication et de la transmission de documents budgétaires. Le programme a rehaussé l'importance de la réforme fiscale avec un large éventail de mesures incluses dans la matrice de performance dont la mise en œuvre a contribué à des avancées, notamment en ce qui concerne la rationalisation des dépenses fiscales, le renforcement du contrôle fiscal, la dématérialisation (avec une assistance fournie dans le cadre d'un jumelage¹¹¹), ou la mise en œuvre de la démarche d'analyse risque. De même, la réforme de l'impôt sur le revenu et de la TVA et l'harmonisation des dispositions fiscales pour la fiscalisation directe des activités agricoles faisaient l'objet d'actions de soutien technique et d'indicateurs. Via les analyses fournies par les différentes AT, Hakama a contribué aux avancées, encore limitées, en ce qui concerne l'amélioration de l'offre de services administratifs au public avec, en particulier, l'utilisation de l'approche qualité dans certaines administrations et la généralisation du système d'accueil physique à l'ensemble des services, auprès des contribuables, de la Direction Générale des Impôts¹¹².
Trois grands accomplissements du programme	<p><i>En lien avec l'orientation du programme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La mise en application de la LOF et les actions de formation qui l'ont accompagnées <p><i>En lien aux indicateurs (résultats atteints vs résultats prévus)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Une plus grande transparence de la politique budgétaire et de son exécution L'amélioration de l'efficacité du système fiscal au travers d'un ensemble d'actions et d'indicateurs, et de l'assistance technique <p><i>En lien à la valeur ajoutée que le programme a pu avoir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Inscription de l'appui de l'UE dans la durée.

¹⁰⁹ Ces dispositifs consistent notamment dans la limitation des crédits de personnel ; le plafonnement du report des crédits d'investissement à 30% ; la rationalisation de la création et de la suppression des SEGMA et CAS et la sanctuarisation de certaines dépenses.

¹¹⁰ Cette entité est en train de mettre en place un référentiel méthodologique pour l'étude et l'instruction des projets d'investissements.

¹¹¹ Amélioration de la performance de la Direction Générale des Impôts et de ses relations avec les contribuables », 01 mars 2017 au 28 février 2019.

¹¹² Idem

Leçons apprises/Principales leçons et Recommandations	<p><i>En lien avec le mode d'intervention dans le secteur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en place de la LOF au niveau de l'ensemble de l'administration est un processus de longue haleine qui demandera plusieurs années avant d'être réalisé et le maintien d'un appui de la part des PTF. • L'objectif de réduction des inégalités de revenu et de patrimoine devrait être réaffirmé dans les politiques gouvernementales et dans les programmes qui les appuient. • Des relations entre le gouvernement et les organisations représentatives de la société civile existent, mais gagneraient à être renforcées. Le dispositif du budget citoyen doit être maintenu et développé. <p><i>En lien avec les indicateurs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'articulation et la continuité entre le système d'indicateurs de Hakama, et celui développé pour Hakama 2 doit être soulignée car ces indicateurs appuient des actions qui nécessitent du temps.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> • Conventions de financement et avenants • Dossiers de décaissement • Rapports finaux d'AT • Entretiens MEF, OCDE, Banque mondiale, OXFAM.

6.8 PACC

Intitulé	Programme d'Appui à la Croissance et à la Compétitivité																																																																																			
Référence	CRIS n°37750/38976 2015																																																																																			
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">• Début de la CF: 15/11/2016• Durée en mois (CF) : 60 + 24• Durée en mois (Avenant 10/8/2018): 72 + 24• État d'avancement opérationnel : Volet AB achevé (volet AT en partie)																																																																																			
Budget	<u>Budget planifié (Avenant du 10/8/2018)</u> <table><tr><td>Composantes</td><td colspan="5">Budget (en millions d'euros.)</td></tr><tr><td>Appui budgétaire</td><td colspan="5">99</td></tr><tr><td>Appui complémentaire</td><td colspan="5">6</td></tr><tr><td>Total</td><td colspan="5">105</td></tr></table> <p><u>Engagements budgétaires</u></p> <ul style="list-style-type: none">• EUR 105 m dont AB EUR 95 m, 2016 (CF)• EUR 105 m dont AB EUR 99 m, (Avenant 2018) <p><u>Décaissements</u></p> <table><tr><th>Tranche</th><th>Date</th><th>Prévu (CF)</th><th>Prévu Avenant</th><th>Décaissé</th><th>Cumulé (millions d'euros)</th></tr><tr><td>(fixe)</td><td>18/12/2016</td><td>13</td><td>13</td><td>13</td><td>13</td></tr><tr><td>Spéciale Cop 22</td><td>18/12/2016</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>18</td></tr><tr><td>Tranche UEFM</td><td>15/05/2017</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>23</td></tr><tr><td>1 (TV)</td><td>14/12/2017</td><td>24</td><td>19.2</td><td>19,2</td><td>42.2</td></tr><tr><td>2 (TV)</td><td>18/12/2018</td><td>24</td><td>9.6</td><td>9,6</td><td>51.8</td></tr><tr><td>3 (TV)</td><td>12/2019</td><td>24</td><td>10.92</td><td>10.92</td><td>62.72</td></tr><tr><td>4 (TV)</td><td>04/2020</td><td>16</td><td>13.602</td><td>13.602</td><td>76.322</td></tr><tr><td>Tranche Fixe 2 spéciale COVID</td><td>10/2020</td><td>N/A</td><td>10.678</td><td>10.678</td><td>87</td></tr></table>						Composantes	Budget (en millions d'euros.)					Appui budgétaire	99					Appui complémentaire	6					Total	105					Tranche	Date	Prévu (CF)	Prévu Avenant	Décaissé	Cumulé (millions d'euros)	(fixe)	18/12/2016	13	13	13	13	Spéciale Cop 22	18/12/2016	5	5	5	18	Tranche UEFM	15/05/2017	5	5	5	23	1 (TV)	14/12/2017	24	19.2	19,2	42.2	2 (TV)	18/12/2018	24	9.6	9,6	51.8	3 (TV)	12/2019	24	10.92	10.92	62.72	4 (TV)	04/2020	16	13.602	13.602	76.322	Tranche Fixe 2 spéciale COVID	10/2020	N/A	10.678	10.678	87
Composantes	Budget (en millions d'euros.)																																																																																			
Appui budgétaire	99																																																																																			
Appui complémentaire	6																																																																																			
Total	105																																																																																			
Tranche	Date	Prévu (CF)	Prévu Avenant	Décaissé	Cumulé (millions d'euros)																																																																															
(fixe)	18/12/2016	13	13	13	13																																																																															
Spéciale Cop 22	18/12/2016	5	5	5	18																																																																															
Tranche UEFM	15/05/2017	5	5	5	23																																																																															
1 (TV)	14/12/2017	24	19.2	19,2	42.2																																																																															
2 (TV)	18/12/2018	24	9.6	9,6	51.8																																																																															
3 (TV)	12/2019	24	10.92	10.92	62.72																																																																															
4 (TV)	04/2020	16	13.602	13.602	76.322																																																																															
Tranche Fixe 2 spéciale COVID	10/2020	N/A	10.678	10.678	87																																																																															

	5 (TV)	Tranche 2021	12	12	12	99																						
	<div><p>PACC</p><p>Décaissements en M € 2016-2021</p><p>Total AB: 99M€</p><p>■ Décaissements cumulés ■ Prévu Avenant ■ Décaissements</p></div> <p>Ratio décaissement/AB incluant la TF2 Covid (2021): 100%</p> <p>Ratio décaissement/AB hors TF2 Covid (2021):89%</p> <p>Situation des décaissements (données DUE, décembre 2021)</p> <table><tr><th></th><th>Budget (MEUR)</th><th>Payé (MEUR)</th><th>Ratio</th></tr><tr><td>AB (avec TF2)</td><td rowspan="2">99</td><td>99</td><td>100%</td></tr><tr><td>AB (hors TF2)</td><td>88,3</td><td>89%</td></tr><tr><td>AC</td><td>6</td><td>4,1</td><td>68%</td></tr><tr><td>Total (avec TF2)</td><td rowspan="2">105</td><td>103,1</td><td>98%</td></tr><tr><td>Total (hors TF2)</td><td>92.4</td><td>88%</td></tr></table>							Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio	AB (avec TF2)	99	99	100%	AB (hors TF2)	88,3	89%	AC	6	4,1	68%	Total (avec TF2)	105	103,1	98%	Total (hors TF2)	92.4	88%
	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio																									
AB (avec TF2)	99	99	100%																									
AB (hors TF2)		88,3	89%																									
AC	6	4,1	68%																									
Total (avec TF2)	105	103,1	98%																									
Total (hors TF2)		92.4	88%																									
Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">Ministère de l'Économie et des FinancesMinistère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et numériqueDépartement du Commerce ExtérieurDépartement de l'EnvironnementMinistère de l'énergie, des mines et de l'environnement (MEM)Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (Maroc PME),Agence marocaine pour l'efficacité énergétique (AMEE)La Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)Le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA)Caisse Centrale de Garantie (CCG)Coopération technique allemande (GIZ)																											
Principales AT	<ul style="list-style-type: none">Jumelage “Appui à la mise en œuvre de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable du Maroc”Appui aux Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises au Maroc (GIZ)Appui à la mise en œuvre de la plateforme “Intaliq” en faveur des TPMEAppui à la communication du PACC																											
Coordination	<ul style="list-style-type: none">Ministère de l'Économie et des Finances																											
Objectif global	<ul style="list-style-type: none">Appuyer la compétitivité et la croissance durable du pays, dans le but ultime d'accompagner le Maroc dans son ambition de développement durable et de création d'emplois décents																											
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none">Lever les contraintes à la compétitivitéAugmenter le potentiel des exportateurs marocainsSoutenir la transition vers une économie verte et le verdissement de l'industrie																											
Matrice du programme	<u>Conditions générales :</u>																											

- Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles
- Mise en œuvre d'une politique macro-économique crédible axée sur la stabilité
- Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes concernant la gestion des finances publiques
- Progrès satisfaisants en matière de transparence et de contrôle budgétaires attestés par la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières, aux différents stades du cycle budgétaire.

Conditions spécifiques tranche fixe :

- Néant

Conditions spécifiques tranches variables / indicateurs réalisés d'après notes de décaissement (1 = réalisé ; 0 = non réalisé) :

Axe 1 : La compétitivité de l'économie marocaine est améliorée	
SR 1.1 Le statut de l'autoentrepreneur est mis en place	
T1D1 18 000 autoentrepreneurs enregistrés et détenteurs de leur carte AE	1
T2D1 30 000 autoentrepreneurs enregistrés et détenteurs de leur carte AE	1
T4D1 45 000 autoentrepreneurs enregistrés et détenteurs de leur carte AE	1
SR 1.2 La stratégie en faveur des T/PME est mise en œuvre	
T1D2 50 bénéficiaires cumulés pour les programmes IMTIAZ (PME) et ISTITMAR (TPE)	1
T2D2 150 bénéficiaires cumulés pour les programmes IMTIAZ (PME) et ISTITMAR (TPE)	1
T4D2 250 bénéficiaires cumulés pour les programmes IMTIAZ (PME) et ISTITMAR (TPE)	1
SR 1.3 L'offre du foncier industriel s'élargit	
T1D3 Lancement de deux études de positionnement de marché et de faisabilité technique et financière pour deux nouveaux projets de parcs industriels locatifs intégrés à identifier	1
T3D1 Signature des conventions d'application pour l'aménagement de deux infrastructures d'accueil pouvant proposer en partie une offre locative si les études de marché le justifient	1
T4D3 Soumission de la loi relative aux espaces d'accueil au Secrétariat Général du Gouvernement	0
SR 6.1 La stratégie Nationale d'Inclusion Financière est lancée et mise en œuvre	
T3D5 Validation de l'étude préparatoire de la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière	1
T4D11 a) Mise en place de la gouvernance de la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière	1
T4D11 b) Adoption de la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière par le comité national	1
T5D1 Mise en place d'un dispositif d'appui en faveur des start-ups, jeunes porteurs de projets et investisseurs (fiscalité, accompagnement, sensibilisation, etc.)	1
T5D2 Mise en place effective d'un produit de garantie des prêts des institutions de microfinance au profit des Très Petites Entreprises.	1
SR 6.2 Le programme Innov Invest en particulier est mis en œuvre pour favoriser l'émergence des start-ups sur tout le territoire et pour renforcer les outils de financement de l'entrepreneuriat	
T3D6 Signature d'un Memorandum of Understanding entre le Ministère de l'Économie (DTFE), la Caisse Centrale de Garantie, et la Délégation de l'Union Européenne	1
T4D12 a) Pour la composante "Equity" le Fonds a mobilisé un montant cumulé de 390 MDH de capitaux privés depuis son démarrage en 2017 (montants cumulés)	1
T4D12 b) 60 entrepreneurs bénéficient d'un accompagnement par les structures labellisées par la CCG – nombre cumulé	1
T4D12 c) Le nombre de structures labellisées par la CCG a plus que doublé par rapport à 2017 – Nombre cumulé	1

T5D3 Au moins 25 jeunes entreprises bénéficient des financements “Fonds Innov Invest” – Nombre cumulé	1
T5D4 Le nombre de financements engagés (aides et prêts d’honneur) atteint au moins 10 Millions de MDH – Montants cumulés	1
T5D5 En moyenne au moins 5 événements par an ont été organisés en région sur le territoire marocain, par la CCG ou les structures labellisées, afin de sensibiliser les opérateurs et/ou de détecter des jeunes pousses potentielles	1
AXE 2 Le potentiel des exportateurs marocains est développé	
SR 2.1 Les entreprises exportatrices sont accompagnées et mises à niveau	
T1D4 Lancement du programme Primo-exportateur par le Ministère en charge du Commerce extérieur.	1
T3D2 50 primo-exportateurs (qui soient des PME) bénéficient de l’accompagnement du Ministère en charge du Commerce Extérieur	0.96
T4D4 50 (nouveaux) primo-exportateurs (qui soient des PME) bénéficient de l’accompagnement du Ministère en charge du Commerce Extérieur (soit 100 primo exportateurs en cumulé)	1
SR 2.2 Les échanges commerciaux sont facilités	
T1D5 Dématérialisation du processus de contrôle à l’importation des produits industriels effective au niveau d’au moins deux des 4 principaux ports d’importation et d’au moins 2 Magasins et Aires de Dédouanement (MEADs).	1
T3D3 Mise en place d’un « coffre-fort électronique » des documents du commerce extérieur	1
T4D5 La plateforme Portnet de seconde génération est fonctionnelle et permet la dématérialisation d’au moins 5 documents parmi une top liste de 10 documents figurant dans le plan national de simplification	1
T1D6 Evaluation du Plan National de Simplification des Procédures du Commerce Extérieur mis en œuvre depuis 2006	1
T2D3 Adoption du nouveau Plan National de Simplification	1
T4D6 Le dispositif du paiement électronique est opérationnel sur Portnet	1
Axe 3 La transition du Maroc et de son industrie vers une économie verte est enclenchée	
SR 3.1 : La stratégie nationale de développement durable (SNDD) est mise en œuvre	
T1D7 Présentation de la Stratégie Nationale de Développement Durable au niveau du Conseil National de l’Environnement	1
T2D4 Présentation de la Stratégie Nationale de Développement Durable au niveau du Conseil du Gouvernement	1
T4D7 Signature d’au moins deux conventions entre le Département en charge de l’Environnement et les autres ministères impliqués pour opérationnaliser ladite stratégie	1
SR 3.2 Les filières des industries vertes sont développées	
T1D8 Mise en place d’une plateforme de valorisation des batteries usagées	1
T2D5 Signature des conventions de mise en place de deux filières (déchets des équipements électriques et électroniques, déchets de construction et de démolition)	0
T4D8 Adoption des amendements de la loi 28-00 par le Conseil du Gouvernement (Introduction du principe de responsabilité élargie du producteur)	1
T1D9 Installation du système de valorisation du biogaz en électricité au niveau de l’ancienne décharge réhabilitée de Marrakech	0
T4D9 Signature des conventions pour les travaux de cinq centres de tri	1
SR 3.3 L’efficacité énergétique a augmenté	
T1D10 Présentation de la stratégie nationale d’efficacité énergétique à l’horizon 2030 lors de la journée dédiée à l’efficacité énergétique	0
T3D4 Adoption par le Conseil de Gouvernement du projet de décret relatif à l’audit énergétique obligatoire	1
T4D10 Adoption par le Conseil de Gouvernement du projet de décret définissant les conditions et modalités de l’ouverture de la basse tension aux énergies renouvelables en application aux énergies renouvelables en application de la loi 58-15 modifiant et complétant la loi N° 13-09 relative aux énergies renouvelables	0
R4 : Tranche spéciale : L’offre de formation aux métiers d’ingénierie verte augmente et est accessible à un public à revenu modeste	
TS1 Le pourcentage des frais de scolarité alloués aux bourses de l’université Euro-Méditerranéenne de Fès atteint a) au moins 6% en septembre 2016 avec b) une	1

	augmentation de plus de 100 % du nombre de bourses de mérite pour étudiants issus de milieux à revenu modeste	
	TS2 L'UEFM s'engage, à travers la signature d'un Memorandum of Understanding, à atteindre, d'ici 2024, un niveau de 20% des frais de scolarité alloué aux bourses, dont 50% sont des bourses de mérite pour des étudiants issus de milieux à revenus modestes.	1
	TS3 Augmentation de plus de 100% du nombre d'étudiants inscrits dans des filières "vertes" entre les années académiques 2015/16 et 2016/17.	1
	R5 : Tranche spéciale : Le rôle du Maroc au sein des discussions internationales sur des thématiques liées à l'environnement est renforcé	
	TS4 Passation officielle du site de la COP 22 au Secrétariat Général de la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique	1
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	40
Produits induits	<p><i>Quelles sont les principales améliorations apportées aux politiques sectorielles durant la période écoulée ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Un ensemble de stratégies sectorielles visant à accroître la croissance et la compétitivité de l'économie ont été mises en œuvre permettant des avancées notables en termes d'accompagnement des (T)PME et de l'environnement des affaires. Un ensemble de plans de soutien aux T/PME a été mis en place : programmes IMTIAZ (PME) et ISTITMAR (TPE), mais aussi une offre d'accompagnement pré et post création d'entreprise. Les projets d'appui technique et les conseils ont permis de générer un investissement global de 2,8 MMDH et 25 357 emplois directs et indirects, Le plan d'accélération industrielle (PAI) a permis d'intégrer de nouvelles filières par le développement d'écosystèmes autour d'entreprises phares en augmentant les liens entre grands groupes et petites et moyennes entreprises, la mise en place d'outils de soutien et le renforcement du rayonnement à l'international. Le PAI a permis la création de 504 954 emplois entre 2014 et 2019. Des programmes et des mesures visant à améliorer la compétitivité des entreprises ont été mis en œuvre (dématérialisation des procédures du commerce extérieur, programme Primo Exportateur, etc.). Le statut de l'auto-entrepreneur a été mis en place et les ambitions ont été triplement dépassées (objectif 100.000 AE, contre 307 937 personnes recensées en mars 2021). La Stratégie Nationale d'Inclusion Financière a été adoptée et les dispositifs d'accès au financement se sont étoffés (mécanismes de garantie aux TPME, appui aux start up). Le PACC a notamment soutenu le développement du fonds Innov'Invest avec des résultats supérieurs à ceux affichés dans les indicateurs (ex Composante « equity » mobilisation d'un montant cumulé de 557, 5 millions de Dhs de capitaux privés depuis son démarrage en 2017-) Une transition vers une économie verte a été amorcée avec la Stratégie Nationale du Développement Durable, et le cadre de gouvernance a été renforcé par la mise en place d'une Commission Nationale de Développement Durable, d'un Comité de Suivi et d'Accompagnement de la SNDD et d'un Comité des Points Focaux (CPF). <p><i>Quelle est la contribution de l'appui budgétaire à ces améliorations en termes de transferts financiers, de dialogue sectoriel, de coordination, d'alignement des PTF et d'assistance technique ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Les rapports de suivi et les notes de décaissement témoignent du dialogue entretenu entre la Commission et les autorités marocaines lors de la vérification des indicateurs contenus dans les programmes. Le dialogue a permis de mettre autour de la table les principaux acteurs publics et privés des différentes stratégies sectorielles. Plusieurs PTF ont mis en œuvre des programmes visant à appuyer le secteur des entreprises et à favoriser l'emploi (Banque mondiale, BEI, BERD). Un groupe informel de bailleurs de fonds portant sur la compétitivité a été mis en place. Une partie de l'enveloppe bilatérale du programme PACC a été utilisée pour financer des opérations de blending dans le cadre de la FIV appuyant des lignes de financement pour les PME mises en œuvre par la BEI et la BERD (Trade and Competitiveness programs). L'aide complémentaire ne représente que 6% de l'appui budgétaire dans le cas du programme PACC. Cependant, ce programme a bénéficié de complémentarités avec les initiatives d'autres bailleurs de fonds ainsi qu'avec les actions menées dans le cadre du programme multi-sectoriel « Réussir le Statut Avancé » de l'UE (RSA) (EUR 255 	

	millions) dont l'un des objectifs était d'appuyer les secteurs porteurs de croissance inclusive et de compétitivité dans la mise en œuvre des mesures de convergence réglementaire.
Effets et impacts	<p><i>Quelle est l'évolution constatée dans le secteur appuyé par rapport aux enjeux de développement et aux objectifs de réforme ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La croissance et la résilience économique se sont améliorées, mais insuffisamment pour réduire le chômage au cours de la période. • L'économie marocaine a accru son ouverture à l'international, sa compétitivité s'est améliorée et son intégration au marché européen, au marché africain et au marché mondial a progressé, sans que cela se traduise par une amélioration de la balance courante. Le déficit des échanges commerciaux est notamment lié à la structure du tissu industriel, avec la faiblesse des PME. • Le PAI a dépassé ses objectifs avec notamment une forte croissance des exportations (+ 62,4 Milliards MDH sur la période 2014-2020, portées par l'automobile devenu le 1er secteur exportateur depuis 2014, et par l'aéronautique; • Entre 2016 et 2019, 261 PME et 82 TPE industrielles ont bénéficié des financements au titre des programmes IMTIAZ et ISTITMAR. Un total de 170 start-ups ont été soutenues grâce au Fonds Innov Invest. L'adoption du statut des autoentrepreneurs a contribué aux efforts entrepris ayant pour but de résorber l'emploi informel, avec 130 000 inscrits fin 2019. • La pauvreté s'est réduite au cours de la période, avec des disparités significatives entre régions, et un poids encore important du secteur informel dans l'économie globale. • Au cours de la période sous revue, le Maroc a enregistré des taux d'investissement (FBCF/PIB) particulièrement élevés qui soulèvent la question de l'allocation sectorielle de l'investissement et plus généralement, celle de l'insuffisance de la productivité globale des facteurs. <p><i>Dans quelles mesure cette évolution est-elle due aux politiques appuyées ? Quels autres facteurs sont-ils entrés en jeu ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La politique macroéconomique adoptée au cours de la période a permis de réduire dans une certaine mesure les « déficits jumeaux » (déficit public et déficit de la balance des paiements courants). • Les politiques de compétitivité et de croissance mises en œuvre se sont traduites par une progression significative des exportations ; cependant, elles n'ont pas permis de résorber le dualisme (coexistence d'un secteur « traditionnel », composé de TPE et de PME, et d'un secteur « moderne » composé de grandes entreprises) de l'économie marocaine. • Les impacts des politiques sectorielles sont souvent malaisés à mesurer, en l'absence de cadre de suivi-évaluation robuste et actualisé, permettant d'avoir une vue d'ensemble des résultats obtenus en termes des objectifs poursuivis.
Analyse de contribution	<p><i>Dans quelle mesure les changements induits par l'AB au niveau des politiques sectorielles ont eu un rôle dans l'atteinte des effets et impacts observés ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le programme a contribué aux efforts déployés par le Maroc pour améliorer la compétitivité de l'économie, notamment par des actions visant à renforcer le cadre institutionnel et réglementaire, à rationaliser les procédures et à faciliter les échanges commerciaux, ainsi que par de nombreuses autres initiatives. • Le programme a favorisé un appui à un nombre non négligeable, mais relativement restreint de bénéficiaires (PME, start-ups, etc). À travers l'AT, il a permis de mettre en place des mécanismes inspirants pour des programmes nationaux (ex Ecostart / Tatwir croissance verte lancé par Maroc PME et AMEE); • Il a permis un dialogue structurant sur le seul programme dédié aux exportateurs (primo-export). • Il a permis aux opérateurs clés de construire d'importantes plateformes d'accompagnement des T-PME (CGEM) et de dialogue sur le climat des affaires (CNEA), ainsi que de développer des outils digitaux pour faciliter la gestion business des auto-entrepreneurs. • L'impact du programme, parfois significatif au niveau micro-économique, est plus difficile à apprécier au niveau macroéconomique, cet impact dépendant de nombreux facteurs externes dont les effets ne seront perceptibles que dans le moyen terme. • Le jumelage d'appui à la Charte nationale de l'environnement est conséquent avec 28 textes réglementaires préparés et des travaux qui ont contribué à l'aboutissement et adoption des textes de loi sur l'audit et l'évaluation environnementales ainsi que deux

	textes majeurs pour préparer le cadre d'une économie plus verte. Le PACC a également fortement soutenu à travers le dialogue sectoriel l'inscription du principe de responsabilité élargie du producteur dans la loi 28-00 ; principe fondateur pour l'économie verte.
Trois grands accomplissements du programme	<p><i>En lien avec l'orientation du programme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le programme a promu une approche globale au soutien des facteurs de croissance et de compétitivité et a appuyé des mesures de réformes essentielles à la mise en œuvre des stratégies sectorielles. Son troisième axe a favorisé l'émergence de la thématique de la croissance verte et de l'efficacité énergétique et sa prise en compte par l'administration marocaine à travers. <p><i>En lien aux indicateurs (résultats atteints vs résultats prévus)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en place du statut des auto-entrepreneurs. Mise en place d'un dispositif d'appui en faveur des start-ups, jeunes porteurs de projets et investisseurs (fiscalité, accompagnement, sensibilisation, etc.) et d'un produit de garantie des prêts des institutions de microfinance au profit des Très Petites Entreprises. <p><i>En lien à la valeur ajoutée que le programme a pu avoir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le système d'indicateurs a fourni un appui à des stratégies (Stratégie Nationale d'Inclusion Financière par exemple), à des processus institutionnels (adoption du statut des autoentrepreneurs) et à des dispositifs divers, tels que la dématérialisation des procédures du commerce extérieur. Le PACC a favorisé les liens entre projets soutenus en son sein mais aussi par l'UE au niveau régional : des entreprises bénéficiaires ont pu accéder au programme primo-export et compléter cette assistance par des conseils de proximité (SBA mis en œuvre par la BERD), des bénéficiaires du projet Ecostart, ont pu être mis en relation avec des plateformes de financement de Business Angels soutenus par le PACC, ou se voir proposer un accompagnement par le fonds Innov'invest.
Leçons apprises (LA)/Principales leçons et Recommandations (REC)	<p><i>En lien avec le mode d'intervention dans le secteur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le programme a promu une approche globale au soutien des facteurs de croissance et de compétitivité et a appuyé des mesures de réformes essentielles à la mise en œuvre des stratégies sectorielles. Cependant, le vaste champ d'intervention a probablement réduit l'effet levier de l'appui budgétaire. À l'avenir, il est recommandé de renforcer la coordination entre les différentes politiques sectorielles, et d'en améliorer le suivi que ce soit en matière de croissance, d'emploi, de compétitivité ou de transition vers le développement durable. <p><i>En lien avec les indicateurs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Il est recommandé de développer des indicateurs permettant de mieux suivre la mise en œuvre et les effets des différentes stratégies sectorielles et appuyés sur un renforcement du système statistique (suivi des performances des PME et TPE ou suivi de la stratégie de développement durable par exemple)
Sources	<ul style="list-style-type: none"> Conventions de financement et avenants Dossiers de décaissement Rapports finaux d'AT Entretiens

6.9 FORÊT

Intitulé	Programme d'appui à la politique forestière du Maroc	
Référence	CRIS : ENPI/2012/023-415 ENI 2017/040 632	
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none"> Signature de la CF: 2013 Signature avenant 4: 03/11/2020 Durée en mois (CF) : 48+24 Durée en mois (Avenant 4): 106 + 24 (depuis 2012) État d'avancement opérationnel : Achievé 	
Budget	<u>Budget planifié</u>	
	Composantes	Budget (en millions d'euros.)

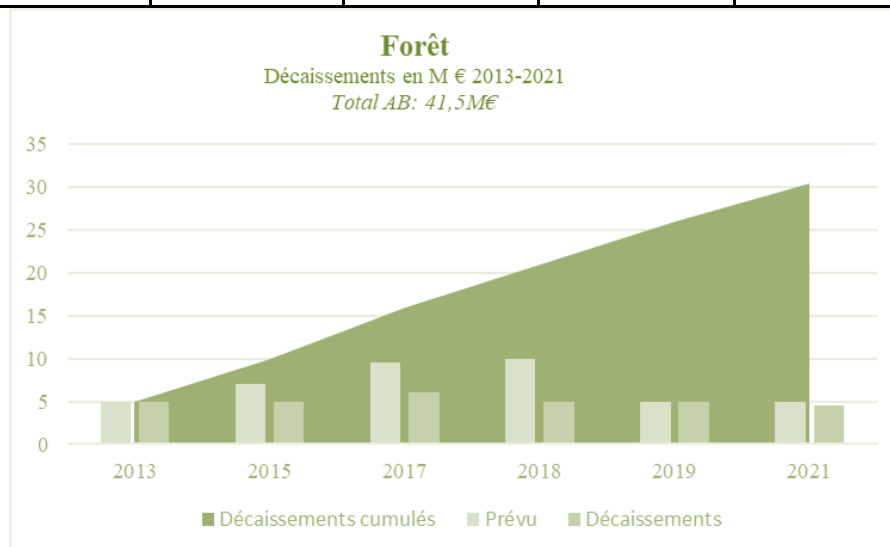
Appui budgétaire	41,5
Appui complémentaire	8
Total	49,5

Engagements budgétaires

- EUR 37 m dont 31,5 AB EUR m, 2012
- EUR 12,5 m dont AB EUR 10 m, 2017

Décaissements

Tranche	Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
0 (fixe)	2013	5	5	5
1	2015	7	5	10
2	2017	9,5	6	16
3	2018	10	5	21
4	2019	5	5	26
5	2021	5	4.5	30.5



Ratio décaissement/AB (fin 2021): 73%

Situation des décaissements (données DUE, décembre 2021)

	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio
AB	41,5	30.5	73%
AC	8	5.1	64%
Total	49,5	35.6	72%

Principales parties prenantes

- Ministère de l'Agriculture (MAPMDREF)- Département des Eaux et Forêts

Principales AT

- AT à l'extension du PAPFM (Agriconsulting Europe)
- Assistance technique au programme d'appui de l'Union européenne à la politique forestière du Maroc (NIRAS Finland)
- Renforcement des organisations de la société civile usagères des forêts et de leurs produits (GIZ)
- Communication sur la stratégie Forêts du Maroc 2020-2030 (ARTCOUSTIC)

Coordination

- Comité technique intersectoriel et Comité de Pilotage

Objectif global

- Renforcer : l'efficacité de la stratégie de protection et de gestion durable des ressources forestières.

Objectifs spécifiques et résultats	<ul style="list-style-type: none"> OS1 : Le renforcement de la capacité de l'institution forestière, la consolidation et l'amélioration de la gouvernance du secteur. OS2 : La sécurisation foncière du domaine forestier, la conservation et le développement du patrimoine forestier. OS3 : La promotion de la gestion durable et de la valorisation des ressources patrimoniales et des produits forestiers en partenariat avec les acteurs locaux. 																														
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre de la Politique Forestière du Maroc, maintien de la crédibilité et de la pertinence de cette politique ; La mise en œuvre d'une politique macroéconomique crédible axée sur la stabilité ; La mise en œuvre de la gestion des finances publiques ; La mise à la disposition du public, en temps utile, d'informations budgétaires exhaustives et fiables <p>Conditions spécifiques tranche fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Comité de pilotage du programme et le Comité technique intersectoriel de suivi élargi de la politique forestière (prémisse à un futur Comité National de la Forêt et des Produits Forestiers) sont opérationnels. L'information et les documents sur la politique forestière et sa mise en œuvre sont mis à disposition du public sur le site internet du HCEFLCD. <p>Conditions spécifiques tranches variables</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">OS1/Résultat 1 La politique forestière et son cadre de gouvernance sont actualisés et complétés</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Indicateur 1: Le cadre de gouvernance de la politique forestière est consolidé et adapté à l'évolution des politiques territoriales, en partenariat avec la société civile</i></td><td></td></tr> <tr> <td>1a. Les conseils provinciaux des forêts intègrent la société civile et le secteur professionnel sont opérationnels dans au moins 12 provinces forestières</td><td>1</td></tr> <tr> <td>1b. Le Conseil National des Forêts associant l'interprofession de la filière forêt-bois / produits forestiers et la société civile est fonctionnel</td><td>1</td></tr> <tr> <td>1c. Le décret d'application de la loi sur les Aires Protégées est mis en œuvre sur 6 Parcs dotés de plans de gestion</td><td>1,5</td></tr> <tr> <td>1d. Au moins 5 des 6 parcs nationaux existants, dotés de plans de gestion, disposent d'un dossier de reclassement déposé auprès du Ministère de tutelle.</td><td>1</td></tr> <tr> <td>1e. Un portail bilingue de communication externe et internet (intranet) est accessible à tous les partenaires du Département des eaux et forêts et ses services déconcentrés</td><td>1</td></tr> <tr> <td><i>Indicateur 2 : Le cadre stratégique de la politique forestière est complété et amélioré selon une approche partenariale et intersectorielle</i></td><td></td></tr> <tr> <td>2a. Un cadre standardisé pour la collecte et l'échange des données sur les activités du DEF est élaboré et mis en application aux différents échelons territoriaux (national, régional, provincial, terrain)</td><td>1</td></tr> <tr> <td>2b. Le volet stratégique bois/énergie du PFN, élaboré en partenariat avec l'ADEREE, est intégré dans le Plan National Biomasse-Énergie du Département de l'Énergie.</td><td>1</td></tr> <tr> <td>2c. Une stratégie d'intervention sylvopastorale, incluant les enseignements des dispositifs existants, est élaborée.</td><td>1</td></tr> <tr> <td>2d. La nouvelle politique forestière, révisée et complétée, est validée.</td><td>1,5</td></tr> <tr> <td>2e. 10 nouveaux sites sont soumis (dossiers techniques d'inscription) au Secrétariat Général de la convention RAMSAR par le Maroc</td><td>1</td></tr> <tr> <td><i>Indicateur 3. La législation forestière est adaptée aux nouveaux enjeux de la gestion concertée patrimoniale et territoriale des ressources forestières.</i></td><td></td></tr> <tr> <td>3a. Un projet d'amendement du dahir du 10 octobre 1917, actualisant les dispositions relatives à la qualification et la pénalisation des délits forestiers et aux procédures et modalités de recouvrement des amendes est déposé au Parlement</td><td>1</td></tr> </tbody> </table>	OS1/Résultat 1 La politique forestière et son cadre de gouvernance sont actualisés et complétés		<i>Indicateur 1: Le cadre de gouvernance de la politique forestière est consolidé et adapté à l'évolution des politiques territoriales, en partenariat avec la société civile</i>		1a. Les conseils provinciaux des forêts intègrent la société civile et le secteur professionnel sont opérationnels dans au moins 12 provinces forestières	1	1b. Le Conseil National des Forêts associant l'interprofession de la filière forêt-bois / produits forestiers et la société civile est fonctionnel	1	1c. Le décret d'application de la loi sur les Aires Protégées est mis en œuvre sur 6 Parcs dotés de plans de gestion	1,5	1d. Au moins 5 des 6 parcs nationaux existants, dotés de plans de gestion, disposent d'un dossier de reclassement déposé auprès du Ministère de tutelle.	1	1e. Un portail bilingue de communication externe et internet (intranet) est accessible à tous les partenaires du Département des eaux et forêts et ses services déconcentrés	1	<i>Indicateur 2 : Le cadre stratégique de la politique forestière est complété et amélioré selon une approche partenariale et intersectorielle</i>		2a. Un cadre standardisé pour la collecte et l'échange des données sur les activités du DEF est élaboré et mis en application aux différents échelons territoriaux (national, régional, provincial, terrain)	1	2b. Le volet stratégique bois/énergie du PFN, élaboré en partenariat avec l'ADEREE, est intégré dans le Plan National Biomasse-Énergie du Département de l'Énergie.	1	2c. Une stratégie d'intervention sylvopastorale, incluant les enseignements des dispositifs existants, est élaborée.	1	2d. La nouvelle politique forestière, révisée et complétée, est validée.	1,5	2e. 10 nouveaux sites sont soumis (dossiers techniques d'inscription) au Secrétariat Général de la convention RAMSAR par le Maroc	1	<i>Indicateur 3. La législation forestière est adaptée aux nouveaux enjeux de la gestion concertée patrimoniale et territoriale des ressources forestières.</i>		3a. Un projet d'amendement du dahir du 10 octobre 1917, actualisant les dispositions relatives à la qualification et la pénalisation des délits forestiers et aux procédures et modalités de recouvrement des amendes est déposé au Parlement	1
OS1/Résultat 1 La politique forestière et son cadre de gouvernance sont actualisés et complétés																															
<i>Indicateur 1: Le cadre de gouvernance de la politique forestière est consolidé et adapté à l'évolution des politiques territoriales, en partenariat avec la société civile</i>																															
1a. Les conseils provinciaux des forêts intègrent la société civile et le secteur professionnel sont opérationnels dans au moins 12 provinces forestières	1																														
1b. Le Conseil National des Forêts associant l'interprofession de la filière forêt-bois / produits forestiers et la société civile est fonctionnel	1																														
1c. Le décret d'application de la loi sur les Aires Protégées est mis en œuvre sur 6 Parcs dotés de plans de gestion	1,5																														
1d. Au moins 5 des 6 parcs nationaux existants, dotés de plans de gestion, disposent d'un dossier de reclassement déposé auprès du Ministère de tutelle.	1																														
1e. Un portail bilingue de communication externe et internet (intranet) est accessible à tous les partenaires du Département des eaux et forêts et ses services déconcentrés	1																														
<i>Indicateur 2 : Le cadre stratégique de la politique forestière est complété et amélioré selon une approche partenariale et intersectorielle</i>																															
2a. Un cadre standardisé pour la collecte et l'échange des données sur les activités du DEF est élaboré et mis en application aux différents échelons territoriaux (national, régional, provincial, terrain)	1																														
2b. Le volet stratégique bois/énergie du PFN, élaboré en partenariat avec l'ADEREE, est intégré dans le Plan National Biomasse-Énergie du Département de l'Énergie.	1																														
2c. Une stratégie d'intervention sylvopastorale, incluant les enseignements des dispositifs existants, est élaborée.	1																														
2d. La nouvelle politique forestière, révisée et complétée, est validée.	1,5																														
2e. 10 nouveaux sites sont soumis (dossiers techniques d'inscription) au Secrétariat Général de la convention RAMSAR par le Maroc	1																														
<i>Indicateur 3. La législation forestière est adaptée aux nouveaux enjeux de la gestion concertée patrimoniale et territoriale des ressources forestières.</i>																															
3a. Un projet d'amendement du dahir du 10 octobre 1917, actualisant les dispositions relatives à la qualification et la pénalisation des délits forestiers et aux procédures et modalités de recouvrement des amendes est déposé au Parlement	1																														

3b. Un projet d'amendement de la loi de 1976, renforçant les modalités de concertation et de participation de la société civile et permettant une meilleure intégration des populations à l'économie forestières, est déposé au Parlement.	1
OS2/ Résultat 2 L'efficacité et la performance de l'administration forestière en matière de sécurisation du domaine forestier et d'inversion des tendances à la dégradation du patrimoine forestier sont accrues	
<i>Indicateur 4. Des mécanismes et outils opérationnels pour sécuriser définitivement le domaine forestier en concertation avec les populations et les administrations concernées, sont fonctionnels</i>	
4a. Les titres fonciers domaniaux forestiers objet de remise sont inscrits au nom des Eaux et Forêts (DEF) et les certificats de dépôts des forêts délimitées sont en augmentation.	1
4b. La Délimitation administrative (provisoire) est achevée et 1,2M ha sont délimités définitivement. 3 M ha de forêts sont reportées sur mappes cadastrales et 2,5 M ha immatriculés	1,5
4c. 5,5 M ha sont immatriculés avec réduction des litiges fonciers au niveau des terres collectives	1
<i>Indicateur 5. L'efficacité des actions visant à conserver et à développer le patrimoine forestier est renforcée</i>	
5a. Au moins 90% des affaires de délits forestiers (PV) jugées définitivement au cours des années N, N+1 et N+2 sont mises en exécution.	1
5b. L'accord "tripartite" sur les parcours fait l'objet d'un arrêté interministériel élargi (DEF - Ministère de l'Agriculture -Ministère de la Justice) et est mis en application sur au moins une région (celle de l'Oriental)	1
5c. Au moins 80.000 ha sont reboisés avec au moins 60% de taux de réussite à 3 ans (toutes essences confondues).	1,5
5d. Une convention entre le DEF, le Département de l'Eau et le Ministère Agriculture/ADA est mise en application sur 3 projets d'aménagement de bassins versants (3 plans d'aménagement de bassins versants contractualisés)	1
5e. Le taux de couverture végétal (boisement naturel, reboisement et plantations fruitières) par classe de végétation est suivi et évalué sur les 3 bassins versants prioritaires sélectionnés.	1
5f. Un plan d'action conventionné (DEF-Ministère de l'Énergie) de réduction des consommations en bois de feu, comportant la diffusion massive de technologies améliorées et de substitution préalablement évaluées, est élaborée et sa mise en œuvre initiée dans au moins 4 provinces forestières.	1
5g. Les superficies couvertes par les écosystèmes forestiers phares du Maroc (cèdre, chêne, liège, arganier, thuya, genévrier, sapin, chêne zeen) sont évaluées précisément à partir des résultats de l'Inventaire Forestier National (et des surfaces délimitées) et les cartes d'évolution forestière sont produites à partir des 2 derniers inventaires forestiers.	1
5h. Des conventions spécifiques signées sont mises en œuvre entre les structures déconcentrées du DEF, du Département de l'Eau et du Département de l'Agriculture (DREI, DRA et ABH) pour l'aménagement de 3 nouveaux bassins versants (BV) sélectionnés conjointement.	1
5i. Au moins 5 CCDRI pilotes sont renforcés par des agents féminins de développement du partenariat dans les zones de mise en application des stratégies bois-énergie, Bassins Versants et sylvopastorale.	1
5j. Le plan cadre standardisé de collecte, partage et traitement des données et informations est mis en œuvre aux différents échelons (Province, Région, Central) par une plateforme SIG disponible au niveau de chaque région avec désignation d'un point focal, opérateur(s) (lettre de mission) et données accessibles en ligne.	1
OS3/ Résultat 3 L'économie locale et les populations rurales bénéficient davantage de la gestion durable des forêts et de ses ressources patrimoniales	
<i>Indicateur 6. La contribution de la forêt et des produits forestiers à l'économie locale est améliorée</i>	
6a. Au moins 20 associations sylvopastorales bénéficient d'un encadrement conventionné de l'ANOC pour l'appui aux groupements d'éleveurs les constituant	1
6b. On dénombre 165 associations de compensation de mises en défens (ACMD) représentant au moins 80,000 ha.	1

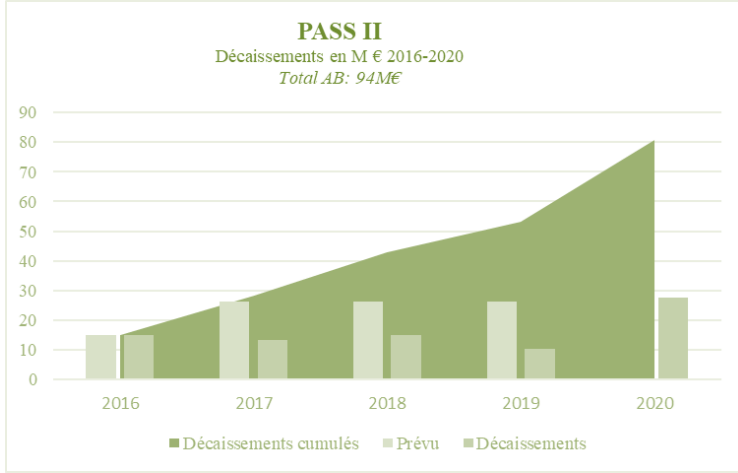
	6c. Le montant annuel moyen des marches de travaux et d'exploitation attribués aux coopératives forestières augmente de 25%.	1
	6d. Le principe de la gestion déléguée à des ANE est mis en œuvre dans au moins 5 aires protégées.	1
	6e. Le cadre stratégique de la politique forestière est opérationnalisé et la stratégie bois-énergie au niveau d'une province validée par le Conseil Provincial des Forêts et est déclinée, en intégrant les actions prioritaires dans le contrat-programme.	1
	6f. Une stratégie sylvopastorale régionale est élaborée et validée au niveau d'une région (Fès-Meknès) et déclinée dans le contrat-programme d'une Province Pilote (DPEE)	1
	<i>Indicateur 7. L'aménagement concerté des forêts est étendu et des outils de gestion durable des espaces forestiers et de leurs ressources patrimoniales sont opérationnels.</i>	
	7a. 12 forêts aménagées sont diagnostiquées (audit) pour la gestion durable selon les normes nationales (principes et critères FSC) et au moins une forêt dans 6 régions forestières (DRAF) est engagée dans le processus de certification.	1
	7b. 3 M ha de forêt disposent d'une étude de plan d'aménagement approuvé dont 400,000 ha nouveaux, et 300,000 ha disposent des comités de suivi et de concertation de la mise en œuvre des aménagements des forêts.	1,5
	Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	25/33
Produits induits	<p><i>Quelles sont les principales améliorations apportées aux politiques sectorielles durant la période écoulée ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Des conventions de partenariat ou des accords-cadres ont été établis entre le Département des Eaux et Forêts et d'autres secteurs (agriculture, Intérieur, Justice, Énergie, Agence de la Conservation Foncière) afin de mieux gérer les thématiques intersectorielles. Des mesures de protection et d'aménagements des bassins versants reboisement ont été menées conformément au plan décennal 2015-2024. Un décret d'application sur les aires protégées a été publié et des dossiers de reclassement de cinq parcs nationaux ont été déposés dotés de Plans d'Aménagements et de Gestion. Des plans de gestion ont été développés par les autorités prenant en compte les besoins de la population usagère, et les orientations pour le développement des filières qui procurent des revenus substantiels sur les espaces forestiers ou péri-forestiers. Les instances de pilotage et de suivi de la politique ont été mises en place au niveau national permettant de mieux opérationnaliser la stratégie. Les instances de concertation au niveau national et provincial (Conseil National des Forêts et des Conseils Provinciaux) ont été renforcées intégrant davantage la société civile et les interprofessions. Les capacités des services déconcentrés du Département des Eaux et Forêts ont été renforcées. De nouveaux outils informatiques ont été mis en place, notamment en ce qui concerne la collecte, le partage et le traitement des données et informations au niveau des provinces, des régions et du gouvernement central. Une nouvelle stratégie « Forêts du Maroc » 2020-2030 a été adoptée qui consacre l'approche de développement durable des espaces forestiers sur une base participative et intersectorielle. Des projets de lois ainsi que ses décrets d'application ont été élaborés portant sur la nouvelle loi forestière et la création d'une Agence Nationale des Eaux et Forêts (sous la tutelle du MAPMDREF), permettant d'avancer dans les réformes prévues dans la stratégie « Forêts du Maroc » 2020-2030. <p><i>Quelle est la contribution de l'appui budgétaire à ces améliorations en termes de transferts financiers, de dialogue sectoriel, de coordination, d'alignement des PTF et d'assistance technique ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le programme a renforcé les capacités institutionnelles en accompagnant la réorganisation administrative du secteur, notamment l'intégration du Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Déforestation (HCEFLCD) au sein du ministère de l'Agriculture (MAPMDREF) en 2017. L'AB a promu les dispositifs de coopération entre les entités administratives, y compris entre les structures déconcentrées, ce qui a permis d'améliorer les politiques d'aménagement des bassins versants. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Il a également contribué à mettre en place une approche partenariale et intersectorielle dont a bénéficié également la préparation de la nouvelle politique forestière 2020-2030. • Les indicateurs du programme ont aussi stimulé la mise en œuvre des mesures de protection et d'aménagement des bassins versants (conventions spécifiques signées pour trois nouveaux bassins). • L'assistance technique a contribué à renforcer les capacités des associations pastorales ou en coopératives dans la gestion des espaces forestiers, notamment à travers un système de subvention.
Effets et impacts	<p><i>Quelle est l'évolution constatée dans le secteur appuyé par rapport aux enjeux de développement et aux objectifs de réforme ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La planification et la mise en œuvre de la politique sylvestre a été améliorée grâce au renforcement des capacités et la mise en place de nouveaux dispositifs et outils de gestion et de coordination. Cependant, dans le cas de certains acteurs, les mécanismes restent ineffectifs et des carences dans la coordination des interventions sont encore présentes. • La durabilité des écosystèmes forestiers a été favorisée grâce aux progrès accomplis dans la sécurisation foncière (processus d'immatriculation et de bornage du domaine forestier) et aux mesures de protection et d'aménagement des bassins versants. • Le passage à une gestion multifonctionnelle des domaines forestiers associant les populations et la société civile a été stimulé, même si des progrès encore importants sont encore attendus de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie « Forêts du Maroc » 2020-2030, notamment pour améliorer les performances en termes de parcours forestiers et d'exploitation durable des ressources patrimoniales. <p><i>Dans quelles mesure cette évolution est-elle due aux politiques appuyées ? Quels autres facteurs sont-ils entrés en jeu ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les réformes sectorielles forestières engagées depuis 2012 ont contribué aux résultats obtenus en termes de préservation du domaine forestier. Les facteurs contribuant à la dégradation de l'écosystème forestier depuis plus de 30 ans sont loin d'être totalement maîtrisés, et plaident en faveur de la poursuite vigoureuse des politiques en cours. La crise sanitaire et les contraintes budgétaires qu'elle a engendrées ont toutefois ralenti les réalisations de ces dernières. La politique de reboisement, par exemple, même si elle s'est poursuivie, n'a pas atteint la moitié de ses objectifs en 2020.
Analyse de contribution	<p><i>Dans quelle mesure les changements induits par l'AB au niveau des politiques sectorielles ont eu un rôle dans l'atteinte des effets et impacts observés ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • À travers les flux financiers et le dialogue politique, l'AB a contribué à rehausser le profil de la politique forestière, comme en témoigne l'augmentation des budgets alloués au secteur et l'importance des dépenses d'investissement observées sur la période.
Trois grands accomplissements du programme	<p><i>En lien avec l'orientation du programme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le programme a permis aux acteurs de la réforme de passer d'une logique de pure préservation à une gestion multifonctionnelle de l'espace forestier intégrant les dimensions de développement économique faisant appel aux contributions des interprofessions et de la société civile. • Le programme a permis d'intensifier la dynamique de réforme et d'améliorer la gouvernance, notamment en renforçant les capacités institutionnelles et en consolidant les coopérations intersectorielles. Il a permis d'asseoir le Département des Eaux et Forêts dans son rôle de référent institutionnel. <p><i>En lien aux indicateurs (résultats atteints vs résultats prévus)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En mettant l'accent sur les dispositifs de coopération intersectorielle et en favorisant une approche inclusive et de concertation, l'AB a facilité la mise en œuvre des politiques. <p><i>En lien à la valeur ajoutée que le programme a pu avoir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La participation des bailleurs de fonds dans les instances de pilotage et de suivi a favorisé l'alignement de l'aide internationale sur les axes prioritaires de la politique et la mobilisation de nouveaux financements (cfr. appui budgétaire de l'AFD en complément du soutien de l'UE à la nouvelle stratégie 2020-2030).
Leçons apprises (LA)/Principales leçons et Recommandations (REC)	<p><i>En lien avec le mode d'intervention dans le secteur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'AB a démontré l'importance d'inscrire le soutien de l'UE dans la durée, les mesures de réforme appuyées ayant demandé plus de temps que prévu.

	<ul style="list-style-type: none"> Le dialogue politique franc et constructif entretenu tout au cours du programme a permis aux autorités marocaines de mieux baliser le processus de réforme et de surmonter les obstacles institutionnels. Le programme a permis de maintenir la mobilisation des acteurs sur les priorités de la réforme en mettant l'accent sur la gestion des parcs nationaux et sur les enjeux du développement participatif que des nouveaux indicateurs ont introduit. Le renforcement du rôle de la société civile dans la gestion des espaces forestiers a été confié à la GIZ et s'est inscrit dans un programme plus vaste de la BMZ («Green jobs» visant à promouvoir l'emploi jeune en milieu rural). Les complémentarités entre ces deux interventions et les synergies qui en ont résulté ont mis en lumière les bénéfices de la coordination entre bailleurs de fonds. <p><i>En lien avec les indicateurs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Les indicateurs du programme ont été sans doute trop ambitieux par rapport au niveau de préparation des acteurs de la réforme, ce qui a expliqué la sous-performance en termes de décaissement dans les premières années du programme et la nécessité d'en prolonger la durée. En revanche, la matrice du programme était bien équilibrée avec des indicateurs portant sur des avancées stratégiques, législatives et institutionnelles et la mobilisation des acteurs non-étatiques. La nouvelle stratégie 2020-2030 fournit un cadre clair et robuste pour la poursuite des politiques de préservation et d'exploitation durable des espaces forestiers marocains. L'accent doit continuer à être mis sur une plus grande implication des populations usagères. La nouvelle Agence Nationale des Eaux et Forêts dont le rôle est de mieux gérer les ressources allouées au secteur devra être soutenue. Les efforts de l'administration dans la mise en place d'un système de suivi et évaluation de la stratégie mériteront aussi un appui.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> Conventions de financement et avenants Dossiers de décaissement Rapports finaux d'AT Entretiens

6.10 PASS II

Intitulé	Programme d'Appui à la Réforme du Secteur de la Santé (Phase II) – PASS II				
Référence	ENI/2014/037-373 et ENI/2015/038-611				
Date de début et de fin de programme	<ul style="list-style-type: none">Signature de la CF : 03/11/2015Durée en mois (CF) : 48+24Durée en mois (dernier avenant) : 60+24État d'avancement opérationnel : Achevé				
Budget	<u>Budget planifié</u>				
	Composantes		Budget (en millions d'euros.)		
	Appui budgétaire		94		
	Appui complémentaire		6		
	Total		100		
	<u>Engagements budgétaires</u>				
	<ul style="list-style-type: none">EUR 100 m dont AB EUR 94 m, 2014				
<u>Décaissements</u>					
Tranches		Date	Prévu (millions d'euros)	Décaissé (millions d'euros)	Cumulé (millions d'euros)
0 (tranche fixe)		12 /04/2016	15	15	15

	1	28/07/2017	26,33	13,16 ¹³	28,16															
	2	27/11/2018	26,33	14,81	42.97															
	3	02/12/2019	26.33	10,24	53.21															
	Tranche fixe additionnelle COVID	20/05/2020	-	27.7	80,84															
	<div><p>PASS II Décaissements en M € 2016-2020 Total AB: 94M€</p><p>■ Décaissements cumulés ■ Prévu ■ Décaissements</p></div> <p>Ratio décaissement/AB (fin 2021) : 86%</p> <p>Situation des décaissements (données DUE, décembre 2021)</p> <table><tr><th></th><th>Budget (MEUR)</th><th>Payé (MEUR)</th><th>Ratio</th></tr><tr><td>AB</td><td>94</td><td>80.84</td><td>86%</td></tr><tr><td>AC</td><td>6</td><td>4.2</td><td>70%</td></tr><tr><td>Total</td><td>100</td><td>87,9</td><td>88%</td></tr></table>						Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio	AB	94	80.84	86%	AC	6	4.2	70%	Total	100	87,9
	Budget (MEUR)	Payé (MEUR)	Ratio																	
AB	94	80.84	86%																	
AC	6	4.2	70%																	
Total	100	87,9	88%																	
Principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">Ministère de la SantéMinistère de l'Économie et des Finances																			
Principales AT	<ul style="list-style-type: none">Assistance technique long-terme basée auprès du Secrétariat Général et de la Direction des Soins Ambulatoires pour la mise en œuvre de sa stratégie 2012-2016 suivie du Plan Santé 2025, avec depuis 2017 mise en œuvre de très nombreuses activités en matière de régionalisation avancée, gestion hospitalière, Partenariats Public Privé, appui à la création d'une fonction publique de santé, très nombreuses activités sur le genre, remise d'études sur la performance du personnel hospitalier, les médicaments essentiels et génériques, 4 voyages d'études en Europe pour faire du benchmarking, organisation du 1^{er} forum sur l'hôpital Public etc. pour répondre aux besoins identifiés par le MS et l'UE.Jumelage prévu avec l'École Nationale de Santé Publique pour accompagner la réforme de la santé publique n'a pas abouti faute de candidatures des États Membres.Projet en gestion indirecte avec l'OMS sur les soins de santé primaires et la définition d'un paquet de soins.																			
Coordination	<ul style="list-style-type: none">Ministère de la Santé, Missions de suivi de l'UE, Groupe Thématique Santé (co-présidé par DUE et l'OMS) à un rythme régulier de trois grandes réunions par an depuis 2015																			
Objectif global	<ul style="list-style-type: none">Renforcer l'accès équitable de la population à des soins de qualité, dans la perspective d'un accès universel.																			
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none">OS1 : Accès équitable aux soins de santé primaireOS2 : Amélioration de la gestion et renforcement des compétences du personnel de santéOS3 : Amélioration de la gouvernanceOS4 : Développement d'un système d'information sanitaire intégré, informatisé et accessible																			
Matrice du programme	<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none">Progrès satisfaisants dans le maintien d'une politique macro-économique orientée vers la stabilité																			

¹¹³ Décaissement initial de 16.75 M, puis de 13.16 suite au recouvrement de 3 591 000 demandé par la CCE

- Mise en œuvre du programme de réforme de la GFP
- Mise en œuvre de la politique et de la stratégie sectorielle en matière de transparence et de contrôle de la gestion budgétaire en vue de la mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire adéquate, pertinente et dans les délais requis.

Conditions spécifiques tranche fixe :

- Adoption en Conseil des Ministres du projet de Loi Organique relative à la loi de finances.

Conditions spécifiques tranches variables

R1. L'accès à des soins de santé de qualité est amélioré et rendu plus équitable	
Indicateur 1. Nombre de contacts de consultations médicales curatives réalisées par le système de soins de santé primaire en milieu rural par habitant et par an	0
Indicateur 2. Proportion d'ESSP de 2 ^e niveau en milieu rural, avec module d'accouchement, qui ont participé au concours de qualité organisé par la DHSA	1
Indicateur 3. Proportion d'accouchements (assistés par du personnel qualifié) issus du milieu rural dans les structures publiques de santé	1
Indicateur 4. Taux de recrutement de femmes enceintes en consultation prénatale dans les structures publiques en milieu rural	1
Indicateur 5. Taux de mortalité infanto-juvénile	0
Indicateur 6. Disponibilité des médicaments essentiels dans les ESSP	0.5
Indicateur 7. Nombre de patients diabétiques suivis dans les établissements publics de santé en milieu rural	1
Indicateur 8. Nombre de patients hypertendus pris en charge dans les établissements publics de santé en milieu rural	1
Indicateur 9. Existence et mise en œuvre d'un plan national santé et handicap	1
Indicateur 10. Mise en place d'un dispositif de couverture médicale donnant l'accès aux soins aux migrants en situation administrative régulière	0
R2. Les compétences du personnel de santé et leur gestion sont améliorées	
Indicateur 11. Nombre de médecins généralistes en poste dans les ESSP en milieu rural	0.5
Indicateur 12. Pourcentage de médecins ayant obtenu un diplôme en santé de famille et santé communautaire affectés dans des ESSP en milieu rural	0
Indicateur 13. Un programme de renforcement des capacités du personnel de santé existe et est mis en œuvre	0
R3. La gouvernance du système de santé est améliorée	
Indicateur 14. Nombre de régions hébergeant un référent de l'Inspection Générale (IGS) nommé, formé et effectivement en place	1
Indicateur 15. Mise en place du Conseil National consultatif de la Santé et du Comité National d'Éthique	0
Indicateur 16. Mise en place d'un système de gestion de doléances (plaintes et réclamations) au niveau des hôpitaux provinciaux, préfectoraux et régionaux du pays	0.5
Indicateur 17. Proportion des ESSP ruraux avec maisons d'accouchements ayant mis en place les mesures de transparence et d'information du client recommandées par le MS	1
R4. Un système d'information sanitaire est opérationnel	
Indicateur 18. Un système d'information sanitaire pilote à base régionale est fonctionnel dans une des douze régions du pays	1
Total indicateurs réalisés d'après notes de décaissement	9.5/18

Produits induits

Quelles sont les principales améliorations apportées aux politiques sectorielles durant la période écoulée ?

- Ouverture de nouveaux Établissements de Soins de Santé Primaire (ESSP) avec accès plus important aux médicaments et une meilleure couverture en milieu rural.
- Instauration de la garde et de l'astreinte au niveau des ESSP et processus de mise en place du « Programme Médical Régional » et celui de la « Télémédecine » pour renforcer la continuité des services de santé, notamment en milieu rural
- Des mesures législatives ont permis une mise à jour de la carte sanitaire.

- Renforcement de la capacité litère des hôpitaux et augmentation du personnel soignant (médecins, infirmiers et aides-soignants) dans le secteur public.
- Renforcement de la gouvernance du secteur, notamment en ce qui concerne et de la fonction audit-contrôle-évaluation de l'Inspection Générale et la réorganisation des responsabilités administratives dans le cadre du processus de la territorialisation des services de santé vers les niveaux régional et provincial.
- Progrès limité dans la mise en place d'un système d'information sanitaire (SIS) unifié, intégré et interopérable pour le secteur de la Santé.
- Croissance du budget de la Santé (mais encore bien en-deçà des besoins de la population et du niveau recommandé par les Nations-Unies)

Quelle est la contribution de l'appui budgétaire à ces améliorations en termes de transferts financiers, de dialogue sectoriel, de coordination, d'alignement des PTF et d'assistance technique ?

- Le dialogue politique a permis d'encourager les politiques de renforcement de l'accès équitable à des soins de qualité en mettant l'accent sur les mesures d'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant et sur les de réduction des écarts entre milieu urbain et milieu rural. Le dialogue a également incité les autorités marocaines à une meilleure optimisation de la prise en charge des maladies non transmissibles et de la promotion de la santé des populations à besoins spécifiques. En revanche, le nombre de médecins généralistes dans les ESSP ruraux et la question des déserts médicaux demeure, stimuler la formation de médecins issus de zones rurales n'est pas suffisant pour attirer de jeunes médecins dans des zones très reculées.
- L'assistance technique a joué un rôle dans les progrès accomplis en ce qui concerne la gestion hospitalière des centres de santé et la territorialisation des services de santé à travers notamment des actions de renforcement des processus internes et des capacités du ministère, l'appui au développement de l'autonomie des établissements hospitaliers, la mise en place d'une stratégie nationale de formation continue, la conduite d'enquêtes d'impact et de satisfaction et la mise en place d'un baromètre des attentes. Le PASS II a réalisé plusieurs études stratégiques pour accélérer la mise en œuvre des politiques sectorielles : ces 3 études portent sur :
 - l'accès aux médicaments essentiels génériques et bio similaires dans les structures publiques ; Une enquête nationale a été réalisée, qui a concerné 18 structures hospitalières. L'étude a permis de proposer un ensemble de recommandations opérationnelles visant l'amélioration de l'accès aux médicaments et aux dispositifs médicaux. Ces recommandations ainsi que les résultats de l'enquête ont été présentés en juillet 2019 lors d'un atelier de restitution et de transfert réunissant les responsables du secteur et qui a permis de définir les modalités pratiques d'expérimentation.
 - Étude sur l'optimisation de la performance et la coordination des établissements de santé et les réseaux de soins ; L'AT a ainsi réalisé une étude portant sur l'analyse des outils de contrôle de gestion utilisés par les responsables et les différents comités de gestion des établissements de santé et devant déboucher sur la proposition d'un référentiel et des outils correspondants devant permettre d'améliorer la situation existante. À partir de plusieurs visites sur le terrain, complétées par des ateliers thématiques avec des responsables des établissements de santé et des réseaux de soins ainsi que des responsables du Ministère de la Santé, l'AT a élaboré un Guide pratique de l'évaluation et de l'optimisation de la performance et de la coordination des quatre réseaux de soins, comprenant un référentiel des bonnes pratiques
- et (iii) La satisfaction des usagers des services de santé et la mise en place de deux baromètres des attentes et des besoins des citoyens en matière de santé. L'enquête a permis de dégager cinq thématiques de travail issues d'entretiens avec des focus groupes réalisés auprès des usagers et des professionnels de santé : l'infrastructure et le personnel, l'organisation des soins, le relationnel, l'environnement et la fidélisation. Par la suite et à partir des résultats de l'enquête, l'Assistance technique a élaboré deux modèles de baromètres des attentes des usagers en santé appelés à servir de socle au développement de la qualité.
- Le programme a favorisé le passage à la programmation budgétaire triennale et gestion axée sur les résultats et la performance. Il a également soutenu la stratégie de communication du ministère de la Santé avec des activités de communication (publication mensuelle d'un bulletin d'information sur les réformes).

	<ul style="list-style-type: none"> Le programme a contribué au renforcement des moyens et outils nécessaires pour améliorer le traitement et la gestion de la facturation hospitalière. Après une première mission d'audit du système de facturation existant, l'Assistance technique a présenté aux directeurs des Centres Hospitaliers pilotes et à leurs équipes, les avantages de mettre en place un fichier structure (FICOM) et un résumé standardisé d'activité dans le dossier patient pour préparer les hôpitaux à un système de gestion plus performant. Le programme a également appuyé le développement des établissements hospitaliers par l'adaptation du Règlement Intérieur des Hôpitaux (RIH). Le programme a été également très actif sur la question transversale du genre avec des mesures de formation, des études et des actions de renforcement de capacité au sein du ministère et dans les régions. Le programme a réalisé un important travail sur le développement de modules de formation en budgétisation sensible au genre (BSG) destinés aux responsables provinciaux et régionaux de la santé, l'actualisation de l'audit genre du Ministère de la Santé. L'étude a permis d'une part de mieux comprendre les enjeux et les défis de la dimension genre dans la politique publique de santé, et d'autre part de formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles visant la poursuite de son intégration dans le management du système et dans les programmes nationaux de santé. À cela s'ajoutent le développement de modules de formation en matière de prise en charge des femmes et enfants victimes de violence ou encore la restitution d'une étude sur le coût de la prise en charge des femmes et des enfants victimes de violence. Ce travail sera opérationnalisé dans le PASS III par la mise en place de mesures concrètes adaptées aux femmes et enfants victimes de violences. Le groupe thématique Santé et Protection Sociale, co-présidé par l'UE et l'OMS, a permis de réunir tous les bailleurs de fonds plusieurs fois par an contribuant à une meilleure coordination des interventions de l'aide internationale. Ce groupe est ouvert aux différents bailleurs, à la société civile et aux acteurs du secteur privé. Le Ministère de la Santé et de la Protection Sociale est systématiquement représenté.
Effets et impacts	<p><i>Quelle est l'évolution constatée dans le secteur appuyé par rapport aux enjeux de développement et aux objectifs de réforme ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Élargissement de l'offre sanitaire dans le milieu rural à travers une meilleure distribution territoriale des services de santé et du renforcement de l'accès aux médicaments. Cependant, répartition des ressources humaines encore insuffisante contribuant à occulter les améliorations en termes de qualité de soins de santé. En dépit des efforts consentis, les inégalités d'accès entre rural et urbain restent importantes. Amélioration de la santé reproductive, gratuité de l'accouchement, et amélioration de la prise en charge de la mère et du nouveau-né se traduisant par une réduction importante du taux de mortalité maternelle tant au niveau urbain que rural. Prise en charge améliorée des maladies chroniques à l'échelle nationale. Élargissement de l'infrastructure hospitalière et améliorations dans la gestion hospitalière. <p><i>Dans quelles mesure cette évolution est-elle due aux politiques appuyées ? Quels autres facteurs sont-ils entrés en jeu ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Les politiques d'amélioration de l'accès aux services de soin et de renforcement de l'offre sanitaire sont à l'origine des améliorations observées. En dépit d'un budget en croissance, les ressources affectées au secteur restent en-deçà des besoins de la population, en particulier pour assurer une offre de qualité en milieu rural. La crise du COVID a fortement affecté la mise en œuvre des réformes mettant en lumière les disparités persistantes dans l'accès aux soins (faible capacité d'accueil et de traitement des patients contaminés en particulier dans les régions les plus reculées) et les carences du système en termes de surveillance épidémiologique et de sécurité sanitaire.
Analyse de contribution	<p><i>Dans quelle mesure les changements induits par l'AB au niveau des politiques sectorielles ont eu un rôle dans l'atteinte des effets et impacts observés ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le programme a joué un rôle important d'appui aux politiques d'accès et de renforcement de l'offre de soins à travers un dialogue de qualité, mettant l'accent sur les aspects clés de la réforme, et une assistance technique qui a permis des avancées dans la gestion hospitalière, la territorialisation des services de santé, l'inclusion des questions de genre dans la politique publique de santé et le renforcement des capacités du ministère de la Santé.

	<ul style="list-style-type: none"> La récente crise sanitaire a rendu encore plus urgente les réformes du Plan « Santé 2025 » vers « un système de santé intégré, pour une offre de soins organisée, de qualité, accessible à tous les citoyens, animée par des programmes efficaces et supportée par une nouvelle gouvernance ».
Trois grands accomplissements du programme	<p><i>En lien avec l'orientation du programme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Bien alignée sur le cadre stratégique et opérationnel des politiques soutenues, le programme a permis un accompagnement efficace des réformes menées par le Maroc pour améliorer l'équité et la qualité de son système de santé et accompagner efficacement la territorialisation des services de santé. Cet accompagnement se poursuit dans le cadre du PASS III, ce qui ancre l'appui européen dans la durée afin de produire des résultats pérennes. <p><i>En lien aux indicateurs (résultats atteints vs résultats prévus)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Les résultats atteints en matière des soins de santé de la mère et de l'enfant (mortalité en baisse, y compris en zone rurale) et de l'accès aux médicaments sont des améliorations notables qui ont contribué à rapprocher le Maroc de ses objectifs de développement en termes de santé publique. <p><i>En lien à la valeur ajoutée que le programme a pu avoir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le programme a mis en lumière la capacité accrue du secteur dans la gestion de l'AB. La discipline qu'implique la participation à un tel programme a contribué par ailleurs aux objectifs poursuivis par la réforme budgétaire en cours de gestion des politiques publiques axée sur les résultats.
Leçons apprises (LA)/Principales leçons et Recommandations (REC)	<p><i>En lien avec le mode d'intervention dans le secteur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> L'AB a permis à l'UE et au Maroc de poursuivre leur coopération sur des réformes cruciales pour le développement du pays. L'apport financier, le dialogue politique et l'aide complémentaire ont soutenu de manière efficace le processus de réforme. En particulier, le dialogue franc et constructif mené avec l'UE sur les objectifs d'égalité d'accès, des besoins des populations vulnérables et d'une gouvernance améliorée a permis au Maroc de clarifier les enjeux de réforme et de mobiliser les parties prenantes. L'UE est le seul bailleur qui n'a jamais cessé son appui sur le secteur, l'appui est continu et les montants engagés sont très importants, plus de 500 M EUR ces 10 dernières années. L'UE est devenu un partenaire technique incontournable pour le Ministère de la Santé et de la Protection Sociale. Le nouveau programme PASS III, qui s'inscrit dans la continuité de la réforme, permet de poursuivre les efforts engagés au niveau hospitalier et au niveau des structures d'encadrement régionales en pérennisant et en généralisant les actions mises en œuvre par l'assistance technique du PASS II. L'appui porte également au niveau des ESSP et porte aussi sur la préparation et la riposte aux crises, inscrivant ses actions en réponse directe à la crise sanitaire actuelle. <p><i>En lien avec les indicateurs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Les indicateurs et les conditions de décaissement ont structuré le dialogue sur des problématiques clés du secteur, soutenant efficacement les acteurs du secteur dans leurs efforts de réforme mais mettant également en lumière les carences encore importantes du système de santé: insuffisance de ressources humaines qualifiées, incitations insuffisantes pour assurer une répartition optimale du personnel soignant à travers le pays, accès inégal aux soins de santé dans les zones rurales, faiblesse dans les moyens affectés au secteur et dans la gouvernance, notamment en ce qui concerne le système d'information, la gestion des médicaments et le cadre réglementaire. Le MS doit impérativement se doter d'une véritable Direction des SI pour piloter le système au niveau national. Ces carences sont bien identifiées dans les stratégies sectorielles et font partie intégrante du PASS III.
Sources	<ul style="list-style-type: none"> Conventions de financement et avenants Dossiers de décaissement Rapports finaux d'AT Entretiens

7. MATRICE D'EVALUATION

7.1 PERTINENCE DE L'APPUI BUDGÉTAIRE (AB)

QE 1.1. Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre des appuis budgétaires ont-elles été cohérentes avec les politiques et stratégies du Royaume du Maroc, adaptées au contexte économique, politique, social, environnemental et institutionnel du Maroc et cohérentes avec les stratégies de l'UE?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d'analyse
1.1.1 1.1.2	1. Les programmes d'AB ont été cohérents avec les objectifs des politiques sectorielles marocaines et adaptés au contexte des réformes	i1. Mesure dans laquelle les programmes AB ont porté sur des enjeux clés de développement du pays et ceux des stratégies sectorielles i2. Mesure dans laquelle les programmes d'AB ont été adaptés au contenu et au contexte des réformes et aux évolutions des secteurs appuyés	<ul style="list-style-type: none"> Contexte socio-économique et institutionnel du pays y compris goulet d'étranglement des réformes Correspondance des objectifs des AB avec les objectifs des stratégies sectorielles et des plans d'action/feuilles de route Processus politico-institutionnel d'arbitrage marocain des affectations des ressources budgétaires Conditions d'éligibilité et des conditions préalables au décaissement (attention donnée au cadre politico-administratif et institutionnel) Pertinence et qualité des matrices de performance par rapport aux enjeux stratégiques et de développement
1.1.3	2. Les programmes d'AB ont été cohérents avec les objectifs de la coopération UE-Maroc	i3. Degré de correspondance entre les objectifs de l'AB et les priorités du cadre stratégique de la coopération UE-Maroc i4. Mesure dans laquelle le choix de la modalité AB correspondait aux impératifs stratégiques de la coopération UE-Maroc	<ul style="list-style-type: none"> Priorités de l'Accord d'Association et du Statut Avancé du Maroc Priorités des plans d'action et du Cadre unique d'appui

7.2 OPPORTUNITÉS CRÉÉES PAR L’AB

QE 2.1. Dans quelle mesure les appuis budgétaires ont-ils contribué à accroître les flux de financement extérieur soumis aux procédures budgétaires nationales tout en favorisant une logique globale de soutien au secteur ? Et dans quelle mesure cela s’est-il traduit par une augmentation des ressources discrétionnaires à la disposition du gouvernement pour la gestion macroéconomique et des finances publiques ?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d’analyse
2.1.1 2.1.2	1. L’appui budgétaire de l’UE a contribué à élargir l’espace budgétaire dont dispose le Maroc pour sa gestion macroéconomique et des finances publiques	i5. Mesure dans laquelle les financements extérieurs gérés selon les procédures budgétaires nationales et les ressources discrétionnaires de l’État ont augmenté i6. Mesure dans laquelle la prévisibilité des dépenses publiques s’est renforcée	<ul style="list-style-type: none"> • Montant et proportion des fonds d’aide extérieure (appui-projet et appui budgétaire) comptabilisés dans le budget national • Montant des financements extérieurs en dons et en prêts fongibles et gérés selon les procédures du GdM • Prévisibilité des engagements et décaissements des appuis budgétaires vis-à-vis du calendrier de préparation budgétaire et vis-à-vis de la gestion de trésorerie • Estimation de l’évolution des ressources discrétionnaires de l’État au cours de la période et estimation de l’impact des AB • Part des AB dans les ressources discrétionnaires de l’État, au niveau général et leur dimension par rapport au niveau des ressources discrétionnaires dans les principaux secteurs intéressés
1.1.4 2.1.3 2.3.1 2.3.2	2. Les programmes d’AB de l’UE et des autres PTFs sont harmonisés et alignés sur les politiques nationales dans une approche globale de soutien au secteur	i7. Mesure dans laquelle les synergies et les complémentarités avec d’autres programmes de l’UE et des PTF ont été identifiées au cours de la programmation i8. Mesure dans laquelle des mécanismes de coordination ont permis de mettre ces synergies et ces complémentarités en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de correspondance entre les objectifs des AB et les objectifs du FMI, des banques de développement et des États Membres principalement engagés dans la coopération avec le pays. • Prise en compte des synergies actuelles et potentielles avec d’autres programmes significatifs appuyés par l’UE comme faisant partie d’une logique globale de soutien à des stratégies sectorielles. • Degré de synergie et mesure dans laquelle des mécanismes de coordination établis avec les autres programmes de coopération de l’UE grâce aux réunions et échanges périodiques • Prise en compte des synergies actuelles et potentielles avec les objectifs des autres programmes significatifs appuyés par les EM et d’autres PTF comme faisant partie d’une logique globale de soutien à des stratégies sectorielles. • Degré de synergie et mesure dans laquelle des mécanismes de coordination sont établis avec ces programmes des EM et des principaux PTF, sous la coordination du GDM et/ou grâce à des échanges horizontaux

QE 2.2. Dans quelle mesure les composantes non financières des appuis budgétaires, notamment le cadre de dialogue et les actions de développement des capacités, ont créé de nouvelles opportunités pour le GdM dans son processus de réforme ?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d'analyse
2.2.1 2.2.2 2.2.3	1. Une approche sectorielle coordonnée et inclusive des politiques publiques est mise en place	i9. Mesure dans laquelle le dialogue sectoriel de l'AB a renforcé la coordination et le suivi des politiques sectorielles i10. Mesure dans laquelle le dialogue sectoriel de l'AB a été complémentaire avec les autres formes de dialogue	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes pour assurer un suivi conjoint des programmes d'appui budgétaire (matrices partagées) sont en place • Cadres de concertation pour les appuis budgétaires ont renforcé les mécanismes nationaux en place pour la gestion coordonnée • Articulation des Comités directeurs, comités de pilotages et autres instances de dialogue avec le cadre de dialogue de haut niveau de l'AA • Complémentarité du dialogue sectoriel des AB avec le dialogue politique de haut niveau, y compris face aux défis diplomatiques • Articulation du dialogue sectoriel des AB au niveau stratégique (matrices de performance), spécifiques (indicateurs des TV) et informel (échanges continus au sein des Comités des programmes, comité interministériel, comités techniques). • Opportunités de participation et coordination plus systématique des acteurs sectoriels (y compris la société civile, les universités, le secteur privé, etc.). • Cadre de suivi-évaluation mis en place par les AB (comprenant les matrices de résultats, les analyses et les appréciations périodiques) représente une référence pour les secteurs ciblés.
2.2.2	2. Les capacités de l'administration marocaine sont renforcées	i11. Mesure dans laquelle les composantes non-financières des programmes d'AB ont permis de renforcer les capacités de l'administration marocaine dans la gestion des politiques publiques et dans la mise en œuvre des réformes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciblage des composantes d'AT internes aux AB et les projets complémentaires de développement des capacités sur l'accroissement durable de la capacité des institutions visées par l'AB à analyser, planifier, piloter et mettre en œuvre les stratégies nationales. • Prise en compte par l'expertise et les partenariats offerts aux institutions de l'État dans le cadre des AB des besoins et des capacités de gestion des institutions concernées. • Coordination entre les composantes de DC internes et externes aux AB.

7.3 AMÉLIORATIONS OBSERVÉES DANS LES POLITIQUES ET SERVICES PUBLICS DES SECTEURS COUVERTS PAR L'AB

QE 3.1. La gestion des finances publiques et de l’administration publique (y compris la gestion budgétaire des politiques sectorielles) a-t-elle accru son efficience, efficacité et transparence ? Dans quelle mesure et par quels mécanismes les appuis budgétaires ont-ils contribué aux changements observés ?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d’analyse
3.1.1 3.1.2 3.1.3 3.1.4	1. La gestion des finances publiques est plus performante, transparente et démocratique	i12. Mesure dans laquelle la transparence du budget s’est accrue (notamment grâce à l’implication du Parlement et de la société civile) i13. Mesure dans laquelle une gestion budgétaire axée sur les résultats a été mise en œuvre i14. Mesure dans laquelle une approche qualité des services publics a été promue i15. Mesure dans laquelle l’efficacité, le rendement et la transparence du système fiscal se sont accrus	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la définition et la mise en œuvre d’outils de formulation des politiques publiques et de planification (PBT, budgets programme, plans opérationnels, programmation budgétaire à moyen terme dans les secteurs appuyés) • Répartition des allocations et des dépenses budgétaires en fonction des objectifs stratégiques, en particulier pour les secteurs ayant bénéficié d’appuis budgétaires • Degré de participation des ministères sectoriels dans l’exercice d’arbitrage budgétaire. • Optimisation de la mobilisation des ressources fiscales à la suite, notamment, des réformes en matière d’impôt sur le revenu et de taxe sur la valeur ajoutée • Évolution des parts respectives de la TVA, de l’impôt sur le revenu, et des autres impôts dans les recettes fiscales totales • Degré d’efficacité des mesures adoptées en vue de renforcer le contrôle fiscal • Prise en compte par le gouvernement des recommandations de différents acteurs pour améliorer la capacité du système fiscal et son équité • Implication de la société civile (notamment à travers la production des commentaires de qualité sur le projet de Budget et sur d’autres documents de stratégie et de leur intégration dans les documents finaux du GdM). • Niveau des capacités du Parlement à assurer son rôle de contrôle du Budget et d’autres documents de stratégie financière • Prise en compte par le Gouvernement des commentaires et contributions de la Société civile et du Parlement dans l’élaboration et le contrôle d’exécution du budget. • Degré de mise en œuvre de l’approche qualité incluant système d’accueil et de réclamation dans trois administrations pilotes

			<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes de satisfaction auprès des citoyens faisant état d'une amélioration de leur perception de la qualité des services publics
3.1.6	2. Les programmes d'AB ont contribué à améliorer les politiques et les services publics dans les secteurs couverts	i16. Exemples d'influence directe ou indirecte des programmes AB (y compris dialogue sectoriel et AC) sur les améliorations constatées des politiques et services publics dans les secteurs couverts	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de cohérence entre les inputs des programmes d'AB – et notamment les conditions d'éligibilité, les conditions préalables au décaissement, le dialogue et les appuis institutionnels – et les améliorations constatées • Évidence du processus et des mécanismes liant les composantes des AB aux changements identifiés • Avis des parties prenantes (autorités nationales, de la société civile et des PTF) sur le rôle des appuis budgétaires et des AT • Éléments de comparaison de l'efficacité des AB vis-à-vis d'autres programmes et modalités d'aide extérieure

QE 3.2. En quelle mesure les AB de l'UE ont-ils contribué à faciliter la gestion macroéconomique, à faire avancer les réformes de l'environnement des affaires, du marché intérieur, du marché du travail, du cadre réglementaire et d'appui de la TPE et du développement rural, en vue de renforcer la croissance et la compétitivité de l'économie marocaine ?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d'analyse
3.2.1 3.2.2 3.2.3 3.2.4 3.1.5	1. Les politiques de soutien à la compétitivité et au développement durable se sont améliorées, y compris dans leurs dimensions territoriales	i17. Mesure dans laquelle une gestion macroéconomique prudente été mise en œuvre. i18. Mesure dans laquelle les cadres réglementaires et institutionnels et les mécanismes de soutien à la compétitivité, à l'ouverture commerciale et à la transition vers l'économie verte des entreprises marocaines se sont renforcés (en particulier en ce qui concerne les TPME). i19. Mesure dans laquelle les cadres réglementaires et institutionnels et les structures et mécanismes d'appui aux secteurs de l'agriculture et de la forêt se sont renforcés i20. Mesure dans laquelle les cadres réglementaires et institutionnels et les structures et mécanismes de mise en œuvre de la politique de régionalisation avancée se sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de réduction du déficit public et du déficit de la balance des paiements courants • Cadre réglementaire concernant les TPME • Mesures adoptées en faveur des agences de soutien aux PME • Mesures adoptées en faveur des PME et évolution des financements pour les PME. • Mesures d'appui à la mise en place de partenariats entre grandes entreprises et PME • Programmes et mesures actives d'emploi favorisant une main d'œuvre qualifiée • Appui à l'extension et au renforcement des organisations professionnelles et forestières • Dispositions réglementaires relatives à la mise en place de l'Office National du Conseil Agricole et les textes réglementaires relatifs à l'exercice du conseil agricole • État des interventions visant à la sécurisation du domaine forestier

3.2.5	2. Les programmes d’AB ont contribué à améliorer les politiques et les services publics dans les secteurs couverts	i21. i22. Exemples d’influence directe ou indirecte des programmes AB (y compris dialogue sectoriel et AC) sur les améliorations constatées des politiques et services publics dans les secteurs couverts	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de cohérence entre les inputs des programmes d’AB – et notamment les conditions d’éligibilité, les conditions préalables au décaissement, le dialogue et les appuis institutionnels – et les améliorations constatées • Évidence du processus et des mécanismes liant les composantes des AB aux changements identifiés • Avis des parties prenantes (autorités nationales, de la société civile et des PTF) sur le rôle des appuis budgétaires et des AT • Éléments de comparaison de l’efficacité des AB vis-à-vis d’autres programmes et modalités d’aide extérieure
-------	--	--	--

QE 3.3. L’offre de services dans le secteur de l’éducation a-t-elle été améliorée ? Dans quelle mesure et de quelle manière les appuis budgétaires ont-ils contribué aux changements observés ?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d’analyse
3.3.1 3.3.2 3.3.3	1. Les politiques sectorielles visant à améliorer l’offre de services dans les secteurs de l’éducation sont renforcées	i23. Mesure dans laquelle les dispositifs institutionnels et pédagogiques visant à lutter contre l’analphabétisme se sont renforcés i24. Mesure dans laquelle les dispositifs institutionnels et pédagogiques visant à améliorer l’accès équitable à l’éducation de base se sont renforcés i25. Mesure dans laquelle les dispositifs institutionnels et pédagogiques visant à promouvoir une offre de formation professionnelle plus élargie, plus inclusive et plus pertinente se sont renforcés i26. Mesure dans laquelle les cadres et les capacités de gouvernance se sont renforcés, y compris les capacités de coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de places pédagogiques publiques du primaire par région, par milieu et par an • Nombre de places pédagogiques publiques du collégial par région, par milieu et par an • Nombre de places pédagogiques en formation initiale par région et par an. • Nombre de places pédagogiques en formation qualifiante par région et par an. • Nombre de places pédagogiques en formation professionnelle alternée par région et par an. • Nombre de places pédagogiques en formation professionnelle par apprentissage par région et par an. • Existence d’un dispositif de validation des acquis sur la base des certifications du niveau 1 en alphabétisation • Nombre d’établissements du primaire et collégial déployant le soutien scolaire • Nombre d’enfants de 13-20 ans à risque d’abandon orientés vers des parcours professionnels alternatifs et réinsérés • Rapport élèves par enseignant, par niveau et milieu • Taux d’encombrement des classes au collégial (classes > 41 élèves), par milieu R/U

			<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration/actualisation des référentiels des métiers de formation milieu • Adoption de la PBT pour la FP • Planification scolaire pluriannuelle au niveau du DEN par région et province • Établissement du Comité National de Pilotage de la SNFP2021 et du Comité de suivi & évaluation de la SNFP2021 • Mise à jour du cadre législatif de la FP • Établissement des instances pour la création du cadre national de certification (CNC) • Mis à jour du Système d'Information du secteur de l'Éducation
3.3.3	2. Les programmes d'AB ont contribué à améliorer les politiques et les services publics dans les secteurs couverts	i27. Exemples d'influence directe ou indirecte des programmes AB (y compris dialogue sectoriel et AC) sur les améliorations constatées des politiques et services publics dans les secteurs couverts	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de cohérence entre les inputs des programmes d'AB – et notamment les conditions d'éligibilité, les conditions préalables au décaissement, le dialogue et les appuis institutionnels – et les améliorations constatées • Évidence du processus et des mécanismes liant les composantes des AB aux changements identifiés • Avis des parties prenantes (autorités nationales, de la société civile et des PTF) sur le rôle des appuis budgétaires et des AT • Éléments de comparaison de l'efficacité des AB vis-à-vis d'autres programmes et modalités d'aide extérieure

QE 3.4. L'offre de services dans les secteurs de la santé et de la protection sociale a-t-elle été améliorée ? Dans quelle mesure et de quelle manière les appuis budgétaires ont-ils contribué aux changements observés ?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d'analyse
3.5.1 3.5.2	1. Les politiques sectorielles visant à garantir un accès équitable et inclusif à une offre de services de qualité dans les secteurs de la santé et de la protection sociale ont été renforcées	i28. Mesure dans laquelle les dispositifs visant à étendre la couverture médicale de base et améliorer les prestations des services sociaux ont été renforcés i29. Mesure dans laquelle les dispositifs visant à améliorer la qualité et l'accès aux soins de santé ont été renforcés i30. Mesure dans laquelle le cadre institutionnel et les capacités de gouvernance visant à établir une politique intégrée et unifiée de protection sociale ont été renforcés.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'habitants par ESSP, par région et par milieu • Capacité litière annuelle dans les hôpitaux publics par 10.000 habitants, par région et par milieu • Pourcentage annuel d'hôpitaux publics à même de prendre en charge des accouchements compliqués 24h/24 par région et par milieu • Nombre annuel de médecins du secteur public par 1.000 habitants, par région et par milieu • Nombre annuel d'infirmiers/ères du secteur public par 1.000 habitants, par région et par milieu • Taux annuels de disponibilité des médicaments essentiels dans les ESSP.

			<ul style="list-style-type: none"> • Mesure dans laquelle la programmation budgétaire à moyen terme pour le secteur Santé est mise en place • Budgets annuels moyens de santé par habitant • Budget annuel dédié au Système National d’Information Sanitaire • Adoption par le MS et les Directions Régionales de la Gestion Axée sur les Résultats • Mesure dans laquelle le Système d’information Sanitaire (SIS) est mis à niveau de manière intégrée, unifiée et interopérable • Nombre annuel d’EPS par région et par milieu • Nombre annuel de travailleurs sociaux certifiés dans les EPS par région, milieu et genre • Nombre annuel de transferts budgétaires du FCS au profit des EPS travaillant dans le Handicap, par région et milieu • Budget annuel dédié au Système d’information et de planification de la PS • Élargissement des mécanismes de gestion vers une Couverture sanitaire universelle • Pourcentage annuel d’EPS conformes aux normes telles que définies par la loi 65-15.
3.5.3	2. Les programmes d’AB ont contribué à améliorer les politiques et les services publics dans les secteurs couverts	i31. Exemples d’influence directe ou indirecte des programmes AB (y compris dialogue sectoriel et AC) sur les améliorations constatées des politiques et services publics dans les secteurs couverts	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de cohérence entre les inputs des programmes d’AB – et notamment les conditions d’éligibilité, les conditions préalables au décaissement, le dialogue et les appuis institutionnels – et les améliorations constatées • Évidence du processus et des mécanismes liant les composantes des AB aux changements identifiés • Avis des parties prenantes (autorités nationales, de la société civile et des PTF) sur le rôle des appuis budgétaires et des AT • Éléments de comparaison de l’efficacité des AB vis-à-vis d’autres programmes et modalités d’aide extérieure

QE 3.5. Dans quelle mesure la modernisation du système judiciaire a progressé ? Dans quelle mesure et de quelle manière les appuis budgétaires ont-ils contribué aux changements observés ?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d'analyse
3.4.1 3.4.2 3.4.3	1. La gouvernance et les capacités du secteur de la justice ont été renforcées	i32. Mesure dans laquelle une gouvernance indépendante et légitime a été établie en droit i33. Mesure dans laquelle les dispositifs de formation des juges et procureurs ont été mis en œuvre i34. Mesure dans laquelle les dispositifs de suivi de la performance des magistrats et des tribunaux ont été mis en œuvre i35. Mesure dans laquelle des mécanismes spécifiques d'accès à la justice pour les catégories les plus vulnérables ont été mis en place i36. Mesure dans laquelle les conditions matérielles d'exercice de la justice se sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • Arsenal législatif et réglementaire consacrant l'indépendance de la justice et établissant le CSPJ et le Ministère Public. • Pourcentage des juges et procureurs formés par l'ISM • Déploiement et premiers résultats du système de suivi de la performance des magistrats et tribunaux • Mécanismes spécifiques d'accès à la justice pour les catégories les plus vulnérables • Évolution de la connaissance et des attitudes des magistrats sur leurs obligations de protection des droits humains • Degré de priorisation des structures et processus judiciaires • Perception des acteurs clé de la société civile quant à la prise en compte de leurs analyses dans la politique judiciaire • Perception des parties prenantes quant à l'acceptation des règles de déontologie et des critères de progression de carrière des magistrats
3.4.4	2. Les programmes d'AB ont contribué à améliorer les politiques et les services publics dans les secteurs couverts	i37. Exemples d'influence directe ou indirecte des programmes AB (y compris dialogue sectoriel et AC) sur les améliorations constatées des politiques et services publics dans les secteurs couverts	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de cohérence entre les inputs des programmes d'AB – et notamment les conditions d'éligibilité, les conditions préalables au décaissement, le dialogue et les appuis institutionnels – et les améliorations constatées • Évidence du processus et des mécanismes liant les composantes des AB aux changements identifiés • Avis des parties prenantes (autorités nationales, de la société civile et des PTF) sur le rôle des appuis budgétaires et des AT • Éléments de comparaison de l'efficacité des AB vis-à-vis d'autres programmes et modalités d'aide extérieure

7.4 RÉSULTATS ET IMPACT ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX OBSERVÉS DANS LES SECTEURS COUVERTS DE L’AB

QE 4.1. Dans quelle mesure y a-t-il eu des changements en matière de croissance économique durable et de compétitivité ? Quels facteurs ont été les principaux déterminants de ces changements ?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d’analyse
4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.1.4	1. La croissance économique et la compétitivité du Maroc se sont accrues permettant un développement durable et inclusif	i38. Degré de renforcement des entreprises industrielles, notamment les PMI, et les TPE i39. Degré d’intégration de l’économie marocaine aux marchés européen, africain et mondial i40. Degré d’ouverture du marché marocain i41. Degré de diversification agricole et de sécurisation du domaine forestier i42. Réduction de la pauvreté et du chômage en particulier parmi les catégories plus défavorisées i43. Réduction des disparités socio-économiques régionales	<ul style="list-style-type: none"> Taux de croissance ; déficit public et déficit de la balance des paiements courants. Taux de création d’entreprises Évolution des indicateurs relatifs à la pauvreté Diversification des filières agricoles et renforcement des filières agricoles innovatrices (pour la compétitivité et la biodiversité) ; Degré d’immatriculation des surfaces forestières
4.1.5	2. Les résultats et impacts observés dans les secteurs couverts ont été atteints en partie grâce aux politiques appuyées par l’AB	i44. Mesure dans laquelle des liens plausibles de causalité peuvent être identifiés entre les politiques publiques mises en œuvre et les résultats et impact constatés	<ul style="list-style-type: none"> Degré de corrélation et, si possible, de causalité entre les principaux outputs des politiques sectorielles et les résultats et impact constatés au niveau de chaque secteur Autres déterminants qui pourraient avoir des impacts sur les résultats et impacts constatés au niveau de chaque secteur

QE 4.2. Dans quelle mesure les politiques de l’éducation, incluant la FP et l’Alphabétisation, soutenues par les programmes d’AB ont-elles permis de donner une meilleure qualité de service à plus de bénéficiaires tout en améliorant son équité ? Quels ont été les principaux déterminants des évolutions constatées ?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d’analyse
4.4.1 4.4.2	1. Des améliorations significatives du système éducatif, en termes d’accès, d’équité et d’efficacité sont constatées	i45. Indicateurs de participation à l’éducation de base i46. Indicateurs d’alphabétisation i47. Indicateurs de participation à la FP i48. Indicateurs d’inclusion sociale	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des conditions de vie scolaire et d’hébergement des élèves du système éducatif marocain Amélioration de la qualité du matériel d’enseignement dans les établissements scolaires (ex. manuels et matériel scolaires, intégration des questions de genre, l’introduction des TIC) Taux d’abandon scolaire du secondaire collégial Taux d’achèvement par cycle, par an, genre et région Taux de résorption du stock d’analphabètes

			<ul style="list-style-type: none"> • Taux de Stagiaires de la FP ayant acquis des Compétences clés introduites dans les nouveaux curricula de la FP • Taux moyens d'insertion des lauréats de la FP • Nombre annuel de stagiaires de la FP ayant pu intégrer l'université par genre, région et milieu • Nombre de personnes certifiées du niveau 1 en alphabétisation par an, genre, région et milieu • Nombre d'élèves du milieu rural dans les zones enclavées bénéficiant d'offres de transport scolaire par an, genre et région • Nombre d'élèves du milieu rural bénéficiant d'offres d'internats par région, par genre et par année • Nombre d'élèves du milieu rural bénéficiant d'aides alimentaires scolaires par région et par genre • Taux net de scolarisation, par an, niveau, région et genre • Nombre de stagiaires en FP en milieu professionnel (par alternance, ou par apprentissage) par an, genre, région et milieu • Nombre annuel de participants à la FP par apprentissage en agriculture et artisanat parmi les populations vulnérables et défavorisées • Nombre d'enfants de 13-14 ans à risque d'abandon orientés vers des parcours professionnels alternatifs et réinsérés • Nombre d'enfants de l'ENF réintégrés dans l'Éducation formelle ou la FP • Nombre d'élèves de l'E2C-NG réintégrés dans la FP • Nombre d'enfants en situation d'handicap scolarisés • Nombre de bénéficiaires de l'E2C dont immigrés, par an, région, genre • Nombre d'inscrits en alphabétisation, par an, genre, âge et milieu • Nombre de bénéficiaires inscrits en post alphabétisation et ayant réussi leur examen final, par région et genre
4.4.3	2. Les résultats et impacts observés dans les secteurs couverts ont été atteints en partie grâce aux politiques appuyées par l'AB	i49. Mesure dans laquelle des liens plausibles de causalité peuvent être identifiés entre les politiques publiques mises en œuvre et les résultats et impact constatés	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de corrélation et, si possible, de causalité entre les principaux outputs des politiques sectorielles et les résultats et impact constatés au niveau de chaque secteur <p>Autres déterminants qui pourraient avoir des impacts sur les résultats et impacts constatés au niveau de chaque secteur</p>

QE 4.3. Dans quelle mesure l'utilisation des services publics de santé a-t-elle augmenté et a-t-elle été mieux répartie sur l'ensemble de la population ? Dans quelle mesure l'état de santé de la population a-t-il été amélioré ? Dans quelle mesure y a-t-il eu des changements en matière de Protection Sociale ? Quels facteurs ont été les principaux déterminants de ces changements ?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d'analyse
4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.3.1	1. Des améliorations significatives du système de la santé et de la protection sociale, en termes d'accès, d'équité et d'efficacité sont constatées	i50. Indicateurs de couverture de la protection sociale i51. Indicateurs d'accès aux soins de santé i52. Indicateurs sur l'état de santé de la population	<ul style="list-style-type: none"> • Taux des catégories socio-professionnelles intégrées au régime de la couverture médicale des Travailleurs non-salariés. • Nombre de consultations médicales curatives réalisées dans les ESSP par habitant, par an, par milieu et par région • Taux de consultations prénatales dans les structures publiques par milieu et par région • Taux d'accouchements assistés par du personnel qualifié par milieu et par région de 2011 et de 2018 • Taux de consultations postnatales dans les structures publiques par milieu et par région • Pourcentage des immatriculés à l'AMO et au RAMED par rapport à la population marocaine totale • % des utilisateurs du RAMED n'ayant pas eu à acheter de médicaments pour et durant leur hospitalisation • % des utilisateurs du RAMED n'ayant pas eu à acheter de dispositifs médicaux pour et durant leur hospitalisation • Taux de succès des traitements pour la santé de la mère et de l'enfant • Ratio de mortalité maternelle (RMM) • Taux de mortalité infantile pour 1000 (TMI) • Taux de prévalence contraceptive • Taux de prévalence de la malnutrition d'enfants de moins de 5 ans • Part des enfants âgés de 12 à 23 mois complètement vaccinés • Taux d'incidence pour 100 000 habitants de rougeole/tuberculose/ hépatite virale par an et par région
4.3.2 4.4.3	2. Les résultats et impacts observés dans les secteurs couverts ont été atteints en partie grâce aux politiques appuyées par l'AB	i53. Mesure dans laquelle des liens plausibles de causalité peuvent être identifiés entre les politiques publiques mises en œuvre et les résultats et impact constatés	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de corrélation et, si possible, de causalité entre les principaux outputs des politiques sectorielles et les résultats et impact constatés au niveau de chaque secteur • Autres déterminants qui pourraient avoir des impacts sur les résultats et impacts constatés au niveau de chaque secteur

QE 4.4. Dans quelle mesure y a-t-il eu des changements en matière d'accès, indépendance, efficience et qualité du système judiciaire ? Quels facteurs ont été les principaux déterminants des évolutions constatées ?

CJ originaux	Critères de jugement synthétiques	Indicateurs synthétiques	Éléments d'analyse
4.5.1 4.5.2	1. L'indépendance et l'efficacité de la justice se sont renforcées permettant de mieux garantir les droits humains tant civils et politiques qu'économiques, sociaux et culturels.	i54. Perception (externe et interne) à propos de l'indépendance et l'efficacité de la justice i55. Fréquence des procédures disciplinaires initiées par le CSPJ i56. Évolution des indicateurs de base CEPEJ i57. Degré de coopération entre le système judiciaire et les défenseurs des droits humains, tant au niveau des politiques publiques que des dossiers individuels	<ul style="list-style-type: none"> • Perception des organes de gouvernance de la justice à propos de leur indépendance • Perception des citoyens par rapport à la justice • Statistiques du CSPJ et Ministère Public sur les procédures disciplinaires • Indicateurs de base CEPEJ (clearance rate, budget, disposal time, nombre de professionnels par habitant) • Perception mutuelle et exemples de coopération entre système judiciaire, institutions nationales des droits humains (et autres garants étatiques des droits humains) et organisations de la société civile militant pour les droits humains • Nombre de réclamations et cas de discriminations rapportés et/ou poursuivis
4.5.4	2. Les résultats et impacts observés dans les secteurs couverts ont été atteints en partie grâce aux politiques appuyées par l'AB	i58. Mesure dans laquelle des liens plausibles de causalité peuvent être identifiés entre les politiques publiques mises en œuvre et les résultats et impact constatés	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de corrélation et, si possible, de causalité entre les principaux outputs des politiques sectorielles et les résultats et impact constatés au niveau de chaque secteur • Autres déterminants qui pourraient avoir des impacts sur les résultats et impacts constatés au niveau de chaque secteur

8. ANALYSE QUANTITATIVE

8.1 SECTEUR DE LA SANTÉ

8.1.1 Données utilisées et statistiques descriptives des variables de la base de données

- Construction de toutes les données provinciales et régionales à partir des annuaires statistiques, et leur uniformisation. Voir la table en annexe pour les statistiques descriptives au niveau national.
- Il y a certaines années et provinces manquantes selon les variables et indicateurs disponibles, cela justifie l'approche de l'analyse en panel et non en séries temporelles. Cela permettra d'analyser plus finement les dynamiques nationales et également de prendre en compte les tendances dans le temps et l'hétérogénéité spatiale (voir note méthodologique). Cela permet également de pouvoir mieux analyser certains mécanismes ou relations de causalité avec une identification plus rigoureuse des effets et mécanismes sous-jacents sous forme d'impacts quantifiés, grâce à l'utilisation des effets fixes.

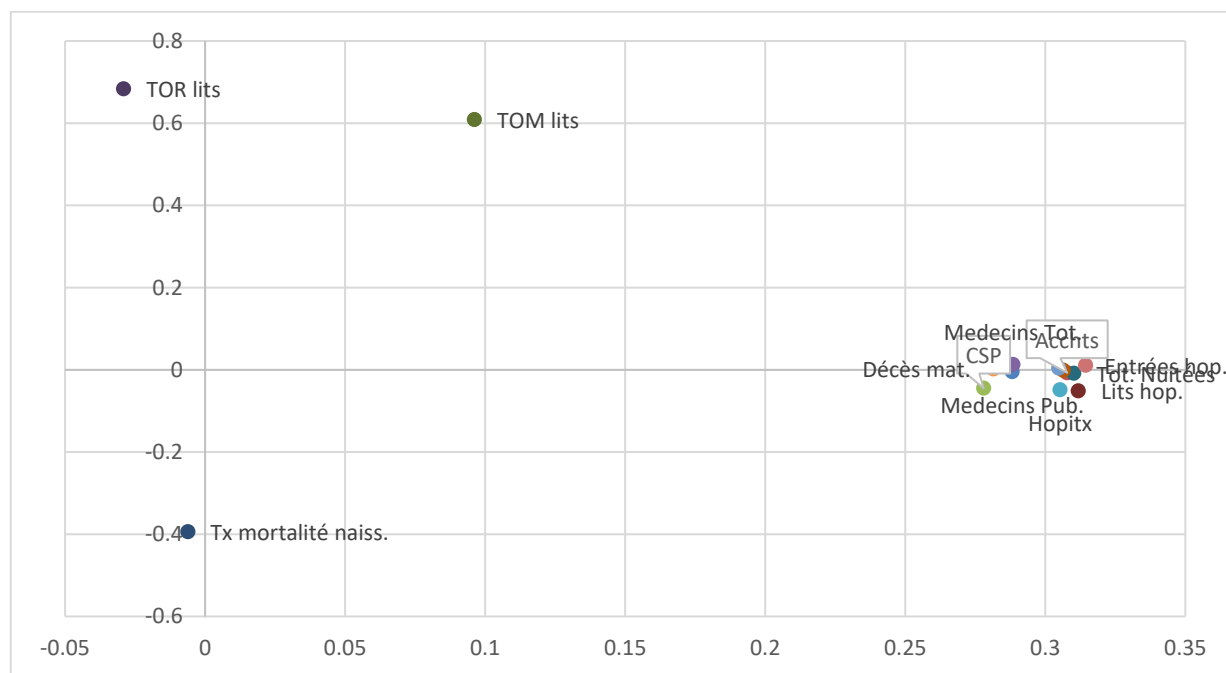
8.1.2 Analyse en composantes principales

L'analyse en composantes principales (ACP) cherche à évaluer les niveaux de corrélation entre différentes variables et indicateurs d'intérêts dont l'information est disponible à un niveau désagrégé et ensuite les représenter selon leur proximité. Nous utilisons les données provinciales et régionales ici au niveau désagrégé et cherchons à comprendre si les régions qui obtiennent des niveaux de performance ou d'accès aux services hétérogènes présente la même hétérogénéité ou un niveau de performance similaire pour différents indicateurs. Cette analyse permet également d'identifier les indicateurs apportant une information redondante et les dissocier de ceux apportant des informations complémentaires (ou décorrélés des autres).

Cette première analyse de corrélation est également utile pour construire des indices agrégés multi-composites (en tant que somme pondérée des indicateurs originaux) tout en présentant l'ensemble de l'information sous une forme simplifiée à travers des facteurs ou des composants principaux.

Géométriquement, l'ACP est une projection des différentes variables d'intérêt sur des axes (les facteurs ou composantes principales) orthogonaux (représentant une indépendance / décorrélation de l'information). Les composantes principales sont classées selon la part d'information totale qu'elles capturent dans le nuage de données original.

Dans notre cas, nous arrivons avec l'ACP ci-dessous à expliquer l'hétérogénéité des 14 indicateurs de santé aux niveaux régionaux et provinciaux sur les deux premiers axes pour 82 pourcent de la variance totale des données des 14 indicateurs, dont 70 pourcent avec la première composante (représentée ci-dessous sur l'axe des abscisses) et 12 pourcent avec la seconde composante.

Figure 1. Projection des indicateurs et variables de la santé sur les deux axes principaux de l'ACP

Source: *Annuaire statistiques niveau provinces et analyses des auteurs*

La projection des indicateurs sur les deux axes nous montre qu'un grand groupe de variables sont très corrélées entre elles et relativement indépendantes de 3 indicateurs qui se détachent des 11 autres que sont les variables d'efficacité hospitalière (taux occupation moyen TOM et TOR taux de rotation des lits) et le taux de mortalité natale. Ainsi, les provinces qui ont le plus d'hôpitaux, de médecins, ou de centres de soins de base sont aussi celles où il y a le plus d'accouchements ou de décès maternels, ainsi que de séjours hospitaliers. Il est donc facile d'interpréter ce premier axe comme celui de l'offre hospitalière et médicale elle-même fortement corrélée avec la taille et la population des entités d'observation (provinces et régions). Les trois autres indicateurs étant eux des indicateurs de performance et d'efficacité de l'offre de santé publique, il est normal en tant que variables mesurant la qualité de service qu'ils soient décorrélés des variables en mesurant la quantité.

Les analyses de régressions des panels de provinces et de régions vont nous permettre de mieux comprendre les différentes corrélations et causalités des performances observées selon ces indicateurs en prenant en compte des variables de contrôle comme la taille ou la population et le niveau de vie des provinces et régions. Ainsi nous pourrions identifier les facteurs expliquant la quantité et la qualité de l'offre de santé publique pour une province ou une région moyenne, en prenant en compte l'effet province ou région (effet fixe dans le jargon panel) c'est-à-dire la taille et la population/le PIB local ainsi que d'autres caractéristiques importantes permettant la comparabilité des différentes entités entre elles (infrastructures et accès aux établissements, taux d'urbanisation etc.) et les effets temps ou de tendance moyenne pour une région ou une province moyenne (baisse générale du taux de fécondité, urbanisation croissante etc.). Ainsi, nous allons pouvoir prendre en compte une bonne partie des facteurs exogènes et identifier des corrélations et des liens de causalité avec une bien meilleure validité statistique.

8.1.3 Régressions basiques de panels de provinces

Ces analyses sont la partie modélisée de l'analyse quantitative. Nous analysons plusieurs variables de performances de l'offre de santé publique au niveau des provinces et régions en prenant en compte les effets de tendance moyenne, les effets fixes locaux, et les variables explicatives d'intérêt de mesure de l'offre (effectifs des établissements, des médecins, nombre de lits) et de son efficacité (TOM et TOR dans les hôpitaux). Les deux premières variables de performance sont le taux de mortalité natale et le nombre de décès maternels.

Nous nous concentrons sur les modèles de régressions à effets fixes avec ou sans effet temps ou tendance. Les modèles sans effet fixe ne tiennent pas compte de la taille ou de la population des provinces et ont tendance à simplement identifier les corrélations des variables les plus corrélées avec les effets d'échelle. Ainsi il y aura simplement plus de décès maternels dans les régions où la population est plus grande et il y a plus d'accouchements. Le problème est que sans effet fixe, ces corrélations-là ont plus de poids au niveau de la signification statistique et vont masquer ou rendre plus implicite l'identification des variables de causalité.

Les modèles à effet fixe montrent que le taux de mortalité natale augmente dans les provinces et régions qui ont un nombre de centres de soins de base plus important par habitant et au contraire un nombre d'hôpitaux plus faible rapporté à la population totale. Cela montre bien l'importance de l'infrastructure hospitalière pour la santé néo-natale. En revanche, la corrélation est négative entre nombres de CSP de base et décès maternels. Cela est intéressant et montre une complémentarité importante entre CSP et hôpitaux au niveau local et l'importance d'avoir un réseau de CSP locaux bien connecté aux structures hospitalières en cas de besoin de transfert de nouveau-nés en urgence médicale. Le nombre de médecins est également important au niveau du taux de mortalité natale mais n'est pas significatif pour les décès maternels.

L'introduction des effets de tendance moyenne ne modifient pas les conclusions ci-haut et les coefficients des variables explicatives restent robuste à cette spécification empirique. On remarque une tendance nette à la baisse de la mortalité natale en moyenne, qui reste 0.2 points de base plus basse sur la période 2014-2019 par rapport à 2009-2010, toutes choses égales par ailleurs c'est-à-dire en prenant en compte les effets des variables d'offre de santé estimées ci-avant. Concernant la mortalité maternelle en revanche il n'y a pas d'effet de tendance significatif autre que celle de l'augmentation des CSP de base qui reste le seul facteur explicatif pertinent. Ces effets de tendance inexpliqués par les variables explicatives seront examinés ultérieurement à travers les variables de décaissements de certains programmes ou pourront être explorés de façon plus spécifique en introduisant des variables exogènes régionales pertinentes. Il sera enfin également intéressant d'expliquer à leur tour les facteurs de l'offre de santé que sont les effectifs de médecins, les CSP et le nombre d'hôpitaux en relation aux variables budgétaires.

Dans tous les cas, les variables TOM et TOR d'efficacité hospitalière ne semble pas avoir de pertinence statistique dans l'explication des taux de mortalité natales et maternels.

L'analyse des facteurs du nombre de consultations curatives montre également l'importance à la fois des CSP et des hôpitaux en termes de quantité d'offre de services médicaux par habitant. En revanche, l'introduction des effets fixes montre que le nombre de médecins par habitant tend à limiter ou à diminuer le nombre de consultations dans une province ou une région donnée. C'est un résultat très intéressant qui montre l'intérêt de la médecine préventive de proximité qui peut limiter l'engorgement des établissements de santé et la complémentarité entre les professionnels libéraux et les établissements publics. Concernant le nombre de consultations, il n'y a pas d'effet de tendance non expliquée facile à interpréter et clair au niveau de sa trajectoire.

Concernant les variables d'accès et de fréquentation hospitalière, nous examinons le nombre d'entrées à l'hôpital (ou de séjours), de nuitées totales, et de consultations médicales prises dans les hôpitaux (en dehors du cadre du praticien libéral). Nous observons que la fréquentation hospitalière est bien associée positivement et significativement avec le nombre de lits par hôpital (toutes choses égales par ailleurs c'est-à-dire pour un même nombre de médecins, d'établissements etc.), le nombre de médecins et le nombre d'hôpitaux par province. Ainsi, chaque lit supplémentaire par hôpital permet en moyenne une dizaine de séjours supplémentaires par an et une centaine de nuitées. Chaque médecin supplémentaire permet environ 7 séjours supplémentaires par an, toutes choses égales par ailleurs. Chaque hôpital supplémentaire par province génère 360 séjours supplémentaires par an en moyenne (et 9000 nuitées).

Un autre résultat très intéressant est le coefficient négatif du nombre de CSP de base sur les nuitées et les séjours hospitaliers. Il montre là encore la complémentarité des CSP avec les hôpitaux, et cela permet une décongestion de la fréquentation hospitalière claire et significative. Chaque CSP supplémentaire induit environ 250 séjours de moins dans les hôpitaux d'une province moyenne par an, ce qui est considérable. Enfin, les variables d'efficacité hospitalières sont, comme espéré, fortement corrélé positivement avec la fréquentation.

Il s'agit d'une corrélation bidirectionnelle car en effet un fort taux d'occupation et de rotation des lits se traduit nécessairement par une capacité d'accueil plus importante et une moindre congestion, et in fine une plus grande fréquentation (quand c'est l'offre qui est un facteur limitant). De même, quand la demande est faible ou moins forte que la capacité d'accueil, une plus grande fréquentation fera nécessairement augmenter le taux d'occupation et potentiellement celui de rotation des lits (si cela induit une pression à l'efficacité des établissements).

L'analyse de notre dernier indicateur des consultations prises à l'hôpital ne révèle pas d'enseignement significatif. Les consultations hospitalières augmentent avec le nombre d'hôpitaux et de médecins. Par contre une meilleure efficacité hospitalière au niveau du taux de rotation des lits mobilise plus intensément les équipes médicales et se retrouve associée négativement avec le nombre de consultations. Il serait intéressant de creuser un peu plus ce que cache cette corrélation négative mais dans tous les cas cela indique que les hôpitaux où les taux de rotation sont les plus forts sont ceux où le nombre de consultations hospitalières sont plus faibles, *ceteris paribus*.

8.1.4 Autres indicateurs y compris de la protection sociale et évaluation de l'appui budgétaire à travers les variables de décaissement et des budgets du ministère

Nos analyses complémentaires se composent comme suit :

- Analyse des variables précédentes en incluant le PIB national marocain, en dissociant les effectifs de médecins publics et privés, et en incluant les consultations curatives privées et/ou hospitalières dans l'analyse de certains indicateurs ;
- Analyse des variables précédentes en fonction du PIB national marocain et des variables budgétaires du ministère de la santé (aussi au niveau national) en contrôlant les particularités régionales/provinciales par des effets fixes toujours avec une approche de panel
- Analyse de l'évolution par région (en panels) des adhérents CNOPS et CNSS selon les variables budgétaires et de décaissements des AB spécifique à la protection sociale. Nous considérons ici le budget du MS et du MEF.

Les deux premiers ensembles d'analyse nous montrent que les résultats précédents restent valables et les coefficients de corrélation estimés précédemment sont également proches de ceux obtenus ici même avec l'ajout des variables du PIB et d'autres variables de la santé. Ainsi, les estimations précédentes valident un critère de robustesse.

Quant aux nouveaux résultats estimés, on remarque les points suivants :

- Le PIB a un effet positif significatif sur l'accès aux soins privés (consultations) et sur la réduction des taux de mortalité natale et maternelle. En revanche, pas d'effet significatif sur la fréquentation hospitalière en termes de séjours ou de consultations n'a été décelé.
- Les corrélations précédentes avec les effectifs de médecins sont liées principalement aux médecins du secteur privé, ceci n'est pas surprenant. L'effet négatif de la disponibilité des médecins (à titre préventif) sur les consultations curatives est confirmé de façon plus forte quand seuls les effectifs de médecins privés sont pris en compte
- Une plus grande fréquentation hospitalière à travers le TOM tend aussi à réduire le nombre de consultations dans le privé et vice versa ce qui montre la complémentarité entre les établissements publics, les CSP et les cabinets libéraux ;
- La fréquentation hospitalière et le volume de nuitées augmente eux logiquement plus fortement avec le nombre de médecins publics mais les effectifs de médecins privés sont aussi significatifs, il doit donc y avoir une participation mais aussi une coordination importante (programmation d'opérations/envoi à des confrères etc.) des effectifs de médecins libéraux au sein des hôpitaux.
- Au niveau des consultations à l'hôpital en revanche, ce sont juste les effectifs de médecins privés qui permettent d'en augmenter la fréquence. Il serait intéressant d'évaluer comment les consultations à

l'hôpital sont organisées et si ce sont des permanences de médecins privés qui en assument la plus grosse partie ou non afin de valider ce résultat

- On remarque également que la corrélation entre consultations curatives dans le privé et à l'hôpital est élevé, toutes choses égales par ailleurs (corrélation conditionnelle), de l'ordre de 33 pourcents dans un sens (consultations hôpital -> curatives privées) et 50 pourcent dans l'autre (consultations curatives privées -> hôpital), renforçant ainsi les liens de complémentarité déjà évoqués ci haut entre les différents établissements et professionnels de santé du pays
- Les variables budgétaires ont un impact globalement positif et significatif sur certains indicateurs important. Le budget du Min Santé en MDD est le plus important concernant l'impact sur les taux de mortalité maternelle et natale, mais c'est le budget en investissements qui est associé à une plus grande fréquence de consultations curatives. En revanche, les variables budgétaires ont une corrélation beaucoup plus faible et insignifiante statistiquement avec la fréquentation hospitalière et les consultations à l'hôpital.
- Au niveau de l'offre de santé publique, pas d'effet budgétaire identifié à proprement parler sur le nombre d'hôpitaux ou de CSP mais en revanche sur le nombre de lits totaux, on retrouve l'impact important du budget investissements du MinSanté. Un lit supplémentaire constaté au niveau provincial (donc environ 100 lits au niveau national) nécessite un budget supplémentaire en investissements de 50 millions de DRM.
- Enfin, les variables budgétaires en investissements et en MDD ont dopé la fréquentation des hôpitaux en termes d'occupation et avec un taux de rotation plus faible (effet de décongestion) permettant des séjours plus longs. Le taux de rotation est plus élevé en revanche avec les dépenses du MinSanté en personnel.
- Nous avons également testé l'impact statistique des variables de décaissements des appuis budgétaires mais ceux-ci (notamment le PAS II le plus important dans notre cas) sont globalement peu significatifs par rapport aux variables budgétaires du Ministère (n'en représentant qu'une petite portion et nos données ne nous permettant pas d'identifier plus clairement les relations de causalité).

Au niveau de l'augmentation du nombre de bénéficiaires CNOPS et CNSS bénéficiant de la couverture médicale de base et obligatoire, nous avons noté l'importance du budget du MEFRA en MDD bien supérieurs aux variables budgétaires du MinSanté. Les impacts sont positifs en termes d'élargissement de la population à la couverture médicale. Nous avons également testé les effets du cumul d'appui budgétaire du programme CMB III qui est le seul que nous avons pu tester dans la période où les données des adhérents CNOPS et CNSSS étaient disponibles. Là encore nous remarquons des effets significatifs très importants sur le nombre d'adhérents. Il faut donc conclure que les ressources budgétaires du MEFRA et l'AB évalué par notre méthode économétrique ont été vraisemblablement utilisées efficacement et ont pu expliquer une partie significative de l'augmentation du nombre d'adhérents et de bénéficiaires (adhérents et ayant droits comptés ensemble).

- Il est estimé ainsi que 100 DRM D'AB du programme CMB III : 1 nouveau bénéficiaire CNOPS, 18 nouveaux CNSS

Tableau 7. Statistiques descriptives des indicateurs de sante – ensemble national

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Accouchements	439696	475280	491137	507971	526604	521641	506778	506778	475315		
Hôpitaux	126	129	137	137	138	140	146	150	153	157	160
Centres soins de base	2626	2626	2689	2700	2759	2759	2782	2870	2865	2865	2888
Nombre de lits	21471	21860	21984	22665	21493	21332	21046	22039	21571	22156	22686
Nombre d'entrées	1098575	1152129	1151077	1171971	1199900	1246425	1134947	1130576	1108795		
Total nuitées	4607126	4822000	4757600	4729567	4802638	4878012	4816781	4807385	4744235		
Effectifs médecins publics	10663	11808,11	11753	10951	11308	10965,9	11844	10514	10922	11232	12104
Effectifs médecins totaux	18875	19746	19674	19262	19900	19938	22491	22312	23319	23629	25473
Consultations hôpitaux publics	15049216	18107077	18509479	19827738	20640219	22074720	22781950	23356868	22134352		
Personnel paramédical	26584		27851		23353				29738		31657
Consultations curatives	19456242	26504333	27357762	28604821	29071181	29630387	29450225	27645466			
Mères décédées	253	239	274	216	245	251	279	252	130		
Mortalité natale	1,706	1,814	1,675	1,700	1,582	1,513	1,600	1,600	1,482		
Taux mortalité maternelle	0,058	0,050	0,056	0,043	0,047	0,048	0,055	0,050	0,027		

Source: *Annuaire statistiques nationaux*

Tableau 8. Table de régression¹¹⁴ - Mortalité Natale

Mortalité Natale (taux)	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z
Nombre de lits	0,000223	1,70	*	-0,000175	-0,80		0,000123	0,91		-0,000250	-1,16		-0,00028	-1,27	
Nombre de CSP	0,002793	2,14	**	0,006284	2,35	**	0,002217	1,69	*	0,005527	2,10	**	0,005482	2,04	**
Nombre hôpitaux	-0,040650	-1,36		-0,077153	-1,63	*	-0,021589	-0,71		-0,019281	-0,39		-0,03078	-0,61	
Effectifs totaux médecins	-0,000166	-3,19	***	-0,000158	-2,80	***	-0,000162	-3,14	***	-0,000142	-2,56	***	-0,00015	-2,69	***
TOM lits hôpitaux	-0,001257	-0,52		-0,001457	-0,53		-0,001253	-0,52		-0,001575	-0,59		-0,00127	-0,48	
TOR lits hôpitaux	-0,002086	-1,29		-0,000106	-0,06		-0,001344	-0,83		0,001224	0,66		0,00187	1,01	
Consultations curatives dans le privé	-5,23E-08	-0,55		1,41E-08	0,13		4,44E-10	0,00		8,16E-08	0,76		1,47E-07	1,23	
Effets fixes province/régions	Non			Oui		***	Non			Oui		***	Oui		***
Effet temps/tendance linéaire	Non			Non			-0,026389	-2,92	***	-0,034016	-3,61	***	Non		
Effet années	Non			Non			Non			Non			Oui		***
Constante du modèle	1,691197	12,36	***	2,995096	10,12	***	54,745230	3,01	***	71,251440	3,77	***	1,488429	4,73	***

Source: Analyse des auteurs basée sur les données des annuaires statistiques provinciaux

Tableau 9. Table de régression - Nombre de décès maternels

Nombre de décès maternels	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z
Nombre d'accouchements	0,0001	0,00		0,0000	-0,23		0,0001	1,10		0,0000	-0,16		0,0000	0,13	
Nombre de lits	0,0044	0,00	***	-0,0026	-1,07		0,0039	2,56	***	-0,0027	-1,12		-0,0023	-0,91	
Nombre de CSP	0,0009	0,01		-0,0771	-2,56	***	-0,0027	-0,18		-0,0790	-2,61	***	-0,0959	-3,06	***
Nombre hôpitaux	0,2622	0,30		0,3369	0,64		0,3485	1,13		0,4552	0,82		0,1930	0,34	
Effectifs totaux médecins	0,0008	0,00	*	0,0000	0,04		0,0008	1,46	*	0,0001	0,09		0,0000	0,03	
TOM lits hôpitaux	0,0355	0,03		0,0151	0,50		0,0353	1,33		0,0147	0,49		0,0172	0,56	
TOR lits hôpitaux	-0,0097	0,02		-0,0166	-0,79		-0,0062	-0,35		-0,0139	-0,65		-0,0094	-0,44	

¹¹⁴ Dans les tables suivantes, les astérisques correspondent au degré de significativité statistique des coefficients de chaque variable explicative : * correspond à un niveau de précision de moins de 10%, ** à moins de 5%, ***) mois de 1%

Consultations curatives dans le privé	1,74E-06	0,00	*	1,12E-06	0,89		1,99E-06	1,87	*	1,24E-06	0,97		2,59E-06	1,84	*
Effets fixes province/régions	NON			OUI		***	NON			OUI		***	OUI		***
Effet temps/tendance linéaire	NON			Non			-0,1465	-1,42	*	-0,0707	-0,65		NON		
Effet années	NON			Non			NON	1,41		Non			OUI		***
Constante du modèle	-1,0552	1,43	*	15,5461	3,64	***	293,530	1,41		157,093	0,72		16,0202	4,22	***

Source: Analyse des auteurs sur la base de données des annuaires statistiques provinciaux

Tableau 10. Table de régression - Nombre de consultations curatives

Nombre de consultations curatives	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z
Nombre de lits	224,4	3,2	***	-22,5	-0,2		271,5	3,8	***	11,6	0,1		65,6	0,6	
Nombre de CSP	4748,8	7,9	***	3327,7	2,2	**	4909,5	8,2	***	3563,2	2,4	***	5211,6	3,9	***
Nombre hôpitaux	72672,5	4,9	***	150765,6	6,0	***	61604,0	4,1	***	120325,3	4,5	***	112223,6	4,5	***
Effectifs totaux médecins	55,0	1,8	*	-56,4	-1,8	*	48,0	1,6	*	-61,9	-2,0	**	-47,6	-1,7	*
TOM lits hôpitaux	679,3	0,5		-223,6	-0,2		586,1	0,4		-191,7	-0,1		-1095,8	-0,8	
TOR lits hôpitaux	1049,7	1,2		501,7	0,5		590,2	0,7		-118,1	-0,1		-718,2	-0,8	
Effet temps/tendance linéaire	NON			Non			18187,9	3,4	***	15209,9	2,9	***	NON		
Effet années	NON			Non			NON			NON			OUI		***
Constante du modèle	-160247,3	-2,26	**	-62042,43	-0,36		-36700000	-3,44	***	-30500000	-2,9	***	-188369	-1,18	

Source: Analyse des auteurs basée sur les données des annuaires statistiques provinciaux

Tableau 11. Table de régression - Nombre d'entrées à l'hôpital

Nombre d'entrées à l'hôpital	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z
Nombre de lits	27,61	11,34	***	10,80	2,24	**	26,52	10,78	***	10,14	2,10	**	10,75	2,20	**
Nombre de CSP	91,42	4,81	***	-232,47	-3,86	***	89,70	4,81	***	-234,65	-3,90	***	-247,22	-4,08	***
Nombre hôpitaux	800,79	1,63	*	-468,46	-0,50		1046,22	2,12	**	51,16	0,05		360,83	0,34	
Effectifs totaux médecins	7,69	6,51	***	7,16	5,60	***	7,80	6,63	***	7,29	5,69	***	7,54	5,91	***
TOM lits hôpitaux	235,86	4,73	***	281,58	4,80	***	236,61	4,78	***	283,26	4,84	***	287,03	4,93	***

TOR lits hôpitaux	35,75	1,10		81,15	1,98	**	44,00	1,35		90,92	2,18	**	80,17	1,93	**
Effets fixes province/régions	NON			OUI		***	Non			OUI		***	OUI		***
Effet temps/tendance linéaire	NON			Non			-471,95	-2,17	**	-267,92	-1,25		NON		
Effet années	NON			Non			Non			Non			OUI		*
Constante du modèle	-14117,73	-5,64	***	31898,85	4,44	***	934933,80	2,13	**	568528,50	1,32		29931,28	4,00	***

Source: Analyse des auteurs basée sur les données des annuaires statistiques provinciaux

Tableau 12. Table de régression - Nombre de consultations hospitalières

	Total nuitées			Nombre de consultations hospitalières		
	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z
Nombre de lits	98,79	4,81	***	-135,21	-0,89	
Nombre de CSP	-1119,88	-4,40	***	1137,85	0,63	
Nombre hôpitaux	8606,32	1,92	**	122425,50	3,53	***
Effectifs totaux médecins	36,49	6,80	***	158,74	4,26	***
TOM lits hôpitaux	1404,01	5,74	***	1482,84	0,87	
TOR lits hôpitaux	-125,87	-0,72		-1924,93	-1,56	*
Effets fixes province/régions	OUI			OUI		***
Effet temps/tendance linéaire	NON			NON		
Effet années	OUI		NS	OUI		***
Constante du modèle	67511,96	2,33	**	-70202,64	-0,30	

Source: Analyse des auteurs basée sur les données des annuaires statistiques provinciaux

Pib réel en prix constants de 2004	-4,08E-06	-1,77	*	6,01E-05	2,03	**	5,408757	1,95	**	0,073854	0,44		2,291198	1,32	
Budget en investissements du MS	-7,75E-11	-1,08		-1,68E-09	-1,84	*	0,000143	2,24	**	-3,26E-07	-0,06		2,29E-05	0,42	
Budget en MDD du MS	-5,42E-10	-1,75	*	-8,33E-09	-2,1	**	0,000412	1,45		-1,80E-06	-0,08		0,00003	0,13	
Budget en personnel du MS	1,75E-10	0,8		2,42E-09	0,86		0,000038	0,2		3,38E-06	0,21		4,65E-05	0,28	
Tendance linéaire	0,143985	2,03	**	-0,63419	-0,7		-209505	-2,74	***	-2216,48	-0,43		-43503,1	-0,81	
Effets fixes régions/province	Oui		***	Oui		***	Oui		***	Oui		***	Oui		***
Constante du modèle	-284,198	-2,01	**	1258,084	0,7		4,16E+08	2,74	***	4564464	0,45		8,60E+07	0,81	

Source: Analyse des auteurs basée sur les données des annuaires statistiques provinciaux et les données budgétaires

Tableau 15. Table de régression - Nombre de bénéficiaires

	Nbre bénéficiaires CNOPS						Nbre bénéficiaires CNSS					
	Coef	T stat		Coef	T stat		Coef	T stat		Coef	T stat	
PIB réel en prix constants	-1,88E-01	-0.32		0,37416	4,27	***	-2,90E+00	-0,72		2,5329	3.93	***
Budget en investissements du MS	1,17E-05	0.69					1,42E-04	1,21				
Budget en MDD du MS	8,39E-05	1.36					7,29E-04	1,72	*			
Budget en investissements du MEF	-5,23E-05	-0.24					-1,79E-03	-1,22				
Budget en MDD du MEF	1,34E-03	4.16	***				1,24E-02	5,56	***			
AB cumulés dans le temps réforme CMB III	-2,69E-03	-0.37		0,01366	2,11	**	3,76E-02	0,74		0,1816	3.81	***
Effets fixes régions/entités géo.	Oui		***	Oui		***	Oui		***	Oui		***

Source: Analyse des auteurs basée sur les données des annuaires statistiques provinciaux, les données budgétaires et des AB

8.2 SECTEUR DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Les données utilisées sont les données officielles nationales et désagrégées par genre et milieu de résidence (urbain/rural), ainsi nous recréons de petits panels de données n'ayant pas pu bien exploiter les données au niveau provinces/régions car celles-ci ne disposaient pas de tous les indicateurs d'intérêts (nombre de redoublants et d'échec par cycle d'étude) qui ne sont disponibles qu'au niveau national dans tous les cas.

Au niveau formation professionnelle, nous observons l'évolution des lauréats ayant bénéficié des programmes de formations à travers le temps

Sur la période d'évaluation, nous remarquons que :

1. Le nombre d'élèves en primaire a cru d'environ 15% en 8 ans soit moins de 2% par an, au même rythme que celui du secondaire ; à peine plus rapide que la croissance démographique nationale
2. Les effectifs d'enseignants ont cru beaucoup moins vite dans le primaire juste de 5 pour cent sur toute la période, donc il y a plus d'enfants scolarisés par enseignant. Dans le secondaire collégial c'est même pire car il y a moins d'enseignants dans le public en 2017 qu'en 2012.
3. Une croissance plus forte du nombre de classes est observée en revanche avec 8% de classes supplémentaires en primaire et 16 pour cent dans le secondaire. Ainsi le nombre d'enfants par classe est sensiblement le même dans le secondaire (mais les enseignants ont plus de classes à gérer) au cours de la période alors qu'il a augmenté de 7% dans le primaire.
4. Le nombre de redoublants a quant à lui fortement baissé dans le primaire (-16 pourcent) mais il a augmenté de plus de moitié (+60%) dans le secondaire collégial. Il n'y a pas à ce stade d'explication particulière à retenir mis à part peut-être la disponibilité de plus de classes dans le secondaire et une politique d'éducation cherchant à faire sortir du secondaire des élèves avec moins d'écarts de niveaux, donc à proposer le redoublement de façon plus systématique, à contrario du primaire. La chute du taux de redoublement au primaire peut aussi expliquer l'augmentation explosive de ce même taux au secondaire par un effet boomerang (ceux qui auraient dû redoubler plus tôt arrivent dans le secondaire avec encore plus de retard, créant un problème empirant avec le temps).

Tableau 16. Principales statistiques nationales de l'éducation examinées par les analyses

Variable	Niveau	2010	2012	2017	2019
Classes	Primaire	124201	123617	113538	134550
Classes	Secondaire collégiale	38106	37929	38169	44388
Doublants	Primaire	419147	287894	4333011	352789
Doublants	Secondaire collégiale	220441	217091	337660	352968
Élèves	Primaire	3518753	3500755	3994800	
Élèves	Secondaire collégiale	1347838	1381107	1524521	1564913
Enseignants	Primaire	127823	128458	113017	134951
Enseignants	Secondaire collégiale		56918	50974	
Taux achèvement	Primaire	86,5	90,3	93	
Taux achèvement	Secondaire collégiale	64,6	70,7	60	
Taux achèvement	Secondaire qualifiant	36,2	42	32,1	

Source : Statistiques officielles nationales de l'éducation et annuaires statistiques

5. De plus, on remarque que le taux d'achèvement du primaire est proche de 100% aujourd'hui (93% exactement), ce qui a pu être obtenu également en évitant trop de découragement par la baisse du nombre de redoublements...ayant explosé dans le secondaire et ayant conduit à une baisse sensible du taux d'achèvement (60 contre 65% il y a dix ans). Cette baisse du taux d'achèvement se retrouve également dans le secondaire qualifiant.

6. Au niveau de la formation professionnelle, on remarque une forte hausse du nombre de lauréats et de formateurs entre 2012 et 2018 (+40% de formateurs, à peu près pareil pour le nombre de lauréats). Cependant en 2010-2011 on avait assisté à un record de formations et de formateurs dans le centre de formations peut être suite à un programme spécifique. Cela avait engendré des niveaux de formations records que l'on n'a jamais retrouvé depuis. Les chiffres enregistrés ces deux années-là sont probablement dus à des circonstances exceptionnelles à mettre un peu de côté pour une analyse de long terme moins sujettes au contexte conjoncturel.
7. En effet, les chiffres très élevés en 2011 sont uniquement liés à un nombre record de formation de techniciens spécialisés, les autres catégories de formations ayant été peu ou pas impactées.

Tableau 17. Principales statistiques nationales de la formation professionnelle

Variable	Niveau	2011	2012	2013	2014	2017	2018	2019
Formateurs	Tous	10420		7955	8579	9759	10817	11541
Lauréats forprof	Qualification	28348	27994	28199	27991	33300		
Lauréats forprof	Spécialisation	18395	12467	14374	17392	23100		
Lauréats forprof	Technicien	25135	26657	26110	27339	33158		
Lauréats forprof	Technicien Spécialisé	93025	23491	24489	29029	38367		
Lauréats forprof	Total	164903	90609	93172	101751	127925		

Variable	Niveau	2011	2012	2013	2014	2017	2018	2019
Formateurs	Global	7688	7763	7955	8579	10294	11113	11541
Lauréats	CAP*	3220	3172	3049	2831	2404	2984	2297
	Qualification	30544	29766	30022	29428	34599	35475	34896
	Spécialisation	27868	22133	24148	25270	29928	30017	31488
	Technicien	26145	26903	26326	27445	33559	32719	30103
	Technicien Spécialisé	21147	23491	24489	29029	38367	41336	40971
	Total	108924	105465	108034	114003	138857	142531	139755

CAP : certificat d'aptitude professionnelle.

Source : Statistiques officielles nationales

RESULTATS DES REGRESSIONS ET ANALYSES DES CORRELATIONS ET FACTEURS EXPLICATIFS

• Au niveau du nombre d'élèves/scolarisation primaire et secondaire

1. L'augmentation du nombre d'élèves dans les deux cycles semble être expliquée par l'augmentation du nombre de classes, le nombre d'enseignants se révélant peu significatif statistiquement voire même ayant une corrélation (partielle) négative. Il est probable que les effectifs d'enseignants aient augmenté là où la scolarisation a baissé ou est faible.
2. L'effet du PIB est positif sur la scolarisation des enfants dans le primaire mais peu influent dans le secondaire. L'ajout du PIB rend les autres variables non significatives dans le primaire, ainsi l'effet principal du nombre de classes dans le primaire se confond avec celui du PIB.
3. L'interprétation des coefficients des régressions dans le primaire est donc difficile. Pour le secondaire, on remarque que la création d'une classe supplémentaire a permis la scolarisation de 27 collégiens supplémentaires toutes autres variables égales par ailleurs.
4. Les effets genre sont importants, ainsi les niveaux de scolarisation ont augmenté moins vite pour les filles mais la performance a progressé plus vite pour elles en revanche (moins d'échecs et de redoublements)

5. Au niveau des variables budgétaires, on remarque que les corrélations positives significatives sont celles du budget du ME en personnel avec la scolarisation des enfants du primaire et avec les dépenses du ME en MDD pour le secondaire. En revanche il apparaît une relation négative entre le budget en investissements et les effectifs du secondaire.

- **Au niveau des taux d'achèvement des cycles primaires et secondaire collégial**

1. Les taux de réussite en termes d'achèvement augmentent quand le nombre d'élèves par classe et par enseignant baisse, notamment en primaire où cet effet est fort et significatif mais cela est beaucoup plus faible dans le secondaire.
2. À titre illustratif, les 500 000 nouveaux élèves du primaire étant observés au cours de la dernière décennie auraient contribué à une baisse de plus de 3 pourcents de points de base du taux d'achèvement du primaire au niveau national s'il n'y avait pas eu d'augmentations du nombre de classes et d'enseignants (au lieu des 7 pourcents de points de base d'augmentation).
3. Les taux d'achèvement ont bien évidemment été soutenus par l'augmentation du corps enseignant et le nombre de classes, mais ce sont surtout les enseignants qui y ont contribué dans le primaire et le nombre de classes à contrario dans le secondaire collégial.
4. À titre illustratif, 1 pourcent de point de base d'augmentation du taux d'achèvement au primaire nécessite 1500 enseignants supplémentaire pour un nombre inchangé d'élèves. Dans le secondaire 1400 classes supplémentaires sont nécessaires pour 1 pourcent de point de base gagné sur le taux d'achèvement. Malgré l'augmentation du nombre de classes dans le secondaire, cela n'a pas été suffisant pour améliorer le taux d'achèvement avec une scolarisation en hausse et une croissance du nombre d'enseignants insuffisante par rapport aux besoins. En ressort également un lien avec le taux de redoublement en forte hausse qui n'a pas été soutenable et a conduit au découragement plutôt qu'à l'incitation à poursuivre.
5. Au niveau des variables budgétaires, l'on retrouve l'impact positif des dépenses en MDD du ME au niveau de la réussite du cycle secondaire. Les dépenses en personnel semblent associées négativement à cet indicateur de performance pour les deux cycles mais il s'agit sûrement d'une causalité inversée, c'est-à-dire que ce sont les manques de performance qui ont stimulé ces dépenses pour tenter de mieux couvrir les besoins.
6. L'impact du PIB est encore une fois significatif sur l'achèvement du primaire mais sans impact sur celui du secondaire. En somme, le Maroc a pu réaliser de gros progrès au niveau du cycle primaire sur plusieurs aspects grâce à des politiques budgétaires et les effets de redistribution de sa croissance, ainsi que la planification des besoins en personnels et en infrastructures. En revanche, ces efforts n'ont pas (encore) porté leurs fruits et ont même pu avoir des effets pervers sur la réussite du secondaire malgré une scolarisation en hausse. Dans un contexte de plus forts besoins pour l'éducation du secondaire, les prochains efforts et dépenses devront probablement être plus ciblées et stratégiquement orientées vers les secteurs déficitaires et critiques de la réussite de l'enseignement du secondaire.

- **Au niveau des taux de redoublement des cycles primaires et secondaire collégial**

1. L'on rappelle que les taux de redoublement ont fortement reculé dans le primaire et fortement augmenté dans le secondaire, un possible effet de vases communicants et lié à un choc externe de changement de politique d'éducation.
2. C'est le nombre de classes qui semble avoir été déterminant dans le recul du redoublement en primaire et celui du manque d'enseignants dans l'augmentation du secondaire alors que les taux de redoublement ont baissé avec le niveau de scolarisation et l'entrée de nouveaux élèves. Le PIB explique aussi la tendance à la baisse des doublants en primaire et à la hausse dans le secondaire. Il est possible qu'avec la croissance économique il devienne plus abordable d'assumer les coûts plus importants liés au redoublement dans le secondaire que dans le primaire. Cependant, si le redoublement et l'achèvement dans le secondaire pouvaient être améliorés en améliorant l'homogénéisation du niveau scolaire en fin de primaire, peut-être en ne bannissant pas le redoublement systématiquement plus jeune, alors cela serait probablement un meilleur profil coût-bénéfice pour le système public d'éducation et d'un point de vue de la dépense publique et du bien-être social également.

3. Alors que les effets de genre n'étaient pas significatifs pour expliquer les différences entre élèves filles et garçons dans les niveaux d'achèvement de chaque cycle, les filles sont beaucoup moins redoublantes que les garçons dans le primaire mais les différences sont beaucoup moins prononcées dans le secondaire.
4. Au niveau des variables budgétaires, ce sont à nouveau les dépenses en personnel dans le primaire et en MDD dans le secondaire qui permettent une meilleure performance. En revanche les dépenses en investissement sont toujours corrélées négativement (de façon positive avec la variable en question) avec la performance en termes de redoublement (comme avec l'achèvement) dans le secondaire.

Figure 2. Relation entre taux d'achèvement et taux de redoublement inconditionnelle pour le primaire et le secondaire estimée statistiquement



Source : Analyses des auteurs sur statistiques nationales désagrégées par milieu/genre

⇒ Augmentation du taux de redoublement peut impliquer jusqu'à 3 points de moins d'achèvement du primaire et 5 points de moins d'achèvement du secondaire (en points de pourcentage)

- **Au niveau du nombre d'abandons en proportion du nombre d'élèves**

On remarque une forte tendance à la baisse corrélée principalement au PIB mais ni le nombre d'enseignants, de classes, ou les variables budgétaires n'y semblent fortement associés. En revanche, si on enlève le PIB comme variable explicative les variables budgétaires redeviennent significatives et notamment les dépenses en MDD du ME qui semblent être la corrélation principale avec la baisse du taux d'abandon. En revanche, cela n'a pas permis d'atténuer le biais de genre qui occasionne un plus fort taux d'abandon chez les filles que chez les garçons. Même si ces premières abandonnent moins le primaire qu'auparavant tout comme les garçons, elles représentent aujourd'hui 2/3 des abandons du primaire contre 60% au début de la période d'évaluation. Un dernier résultat intéressant est que le taux de redoublement plus élevé permettrait d'atténuer le taux d'abandon or celui-ci a très fortement reculé ces dernières années, cela aurait probablement pu permettre de retenir encore plus d'élèves dans le primaire jusqu'à la fin du cycle.

- **Au niveau de la formation professionnelle**

Peu de résultats ont pu être tirés étant donné le manque de désagrégation des données et le peu d'informations disponibles. On remarque une étroite corrélation entre formations/lauréats et nombre de formateurs à PIB constant, sans effet significatif du PIB (ou même légèrement négatif mais difficile à interpréter étant donné les circonstances exceptionnelles de la formation de techniciens spécialisés en 2010-11). A PIB constant, un formateur supplémentaire a engendré la formation ou qualification de 50 techniciens spécialisés supplémentaires et pour un total de 65 lauréats supplémentaires. Aucun impact ou corrélation avec les variables budgétaires n'a pu être décelé.

Tableau 18. Analyse des déterminants des effectifs scolaires : résultats des régressions¹¹⁵

EFFECTIFS ELEVES EN PRIMAIRE										
	Coef,	t	P>t	Coef,	t	P>t		Coef,	Std, Err,	P>t
Nbre enseignants	-4039,6	-2,57	***	666,0626	1,03		Budget ME en inv,	1661,21	1680,422	
Nbre de classes	3457,19	1,74	*	-1727,851	-0,75		Budget ME en MDD	-4152,31	3047,272	
PIB national réel				154,2081	7,42	***	Budget ME en personnel	3371,97	803,8504	***
							PIB national réel	205,932	75,62657	***
Effet genre	1,76E+07	4,45	***	1,76E+07	5,53	***	Effet genre	1,77E+07	2729434	***
Effet milieu							Effet milieu			
Rural	3,64E+07	-1,12		-4,80E+07	-1,83	*	Rural	-521594	3306449	
Urbain	4,61E+07	-0,84		-8,08E+07	-1,8	*	Urbain	-442123	3306449	
Constante du modèle	8,94E+07	1,03		1,11E+07	0,16		Constante	-2,76E+08	6,90E+07	***
EFFECTIFS ELEVES EN SECONDAIRE COLLEGIAL										
	Coef,	t	P>t	Coef,	t	P>t		Coef,	t	P>t
Nbre enseignants	1,22327	1,44		0,9978	1,09		Budget ME en inv,	-12,0393	-2,56	***
Nbre de classes	27,1273	2,82	***	20,2592	1,46		Budget ME en MDD	17,41873	1,81	*
PIB national réel				0,20163	0,69		Budget ME en personnel	2,436668	0,26	
Effet genre	538501	17,86	***	538501	17,77	***	Effet genre	535710,6	17,49	***

Effet milieu							Effet milieu			
Rural	14944,1	0,06		-174582	-0,45		Rural	-741117	-19,8	***
Urbain	34783,9	0,27		-53979	-0,29		Urbain	-319267	-8,52	***
Constante	-318978	-0,81		-206264	-0,48		Constante	693360,9	1,83	*

Source : Analyse des auteurs des statistiques officielles

¹¹⁵ Dans les tables suivantes, les astérisques correspondent au degré de significativité statistique des coefficients de chaque variable explicative : * correspond à un niveau de précision de moins de 10%, ** à moins de 5%, ***) moins de 1%

Tableau 19. Analyse du Taux d'achèvement du primaire en points de pourcentage

TAUX ACHEVEMENT DU PRIMAIRE EN POINTS DE POURCENTAGE											
	Coef,	t	P>t						Coef,	t	P>t
Nbre élèves	-6,46E-08	-2,88	***					Budget ME en inv,	-6,5E-05	-0,22	
Nbre enseignants	0,00067	2,3	**					Budget ME en MDD	0,00037	0,69	
Nbre de classes	-0,00064	-2,65	***					Budget ME en personnel	-0,00048	-3,39	***
PIB national réel	5E-05	8,71	***					PIB national réel	4,7E-05	3,55	***
Effet genre	0,23787	0,38						Effet genre	-0,86935	-1,8	*
Effet milieu											
Rural	0,30699	0,07									
Urbain	2,64666	0,37									
Constante du modèle	48,277	4,38	***					Constante	69,4562	5,7	***

Source : Analyse des auteurs des statistiques officielles

Tableau 20. Analyse du Taux achèvement du secondaire collégial

TAUX ACHEVEMENT DU SECONDAIRE COLLEGIAL										
	Coef,	t	P>t					Coef,	t	P>t
Nbre élèves	-3,07E-06	-0,67					Budget ME en inv,	-0,0004	-2,65	***
Nbre de classes	0,0007	1,64	*				Budget ME en MDD	0,00085	2,01	**
Nbre enseignants	1,8E-05	0,62					Budget ME en personnel	-0,00095	-3,62	***
Effet genre	-3,11911	-1,17					Effet genre	-4,76755	-5,36	***
Effet milieu							Effet milieu			
Rural	16,9876	1,52	*				Rural	-1,04E-14	0	
Urbain	7,83865	1,5					Urbain	-1,04E-14	0	
Constante	43,5944	2,68	***				Constante	103,7219	9,92	***

Source : Analyse des auteurs des statistiques officielles

Tableau 21. Analyse du Taux redoublement au primaire en pourcentage

TAUX REDOUBLEMENT AU PRIMAIRE EN POURCENTAGE									
	Coef,	t	P>t				Coef,	t	P>t
Nbre élèves	-2,11E-09	-4,68	***				Budget ME en inv,	-1,70E-06	-0,26
Nbre enseignants	7,69E-06	1,31					Budget ME en MDD	9,26E-06	0,78
Nbre de classes	-8,17E-06	-1,69	*				Budget ME en personnel	-9,94E-06	-3,16
PIB national réel	-5,92E-07	-5,14	***				PIB national réel	-8,27E-07	-2,8
Effet genre	0,06097	4,82	***				Effet genre	0,02432	2,28
Effet milieu							Effet milieu		
Rural	-0,0081	-0,1					Rural	0,03314	2,56
Urbain	-0,00944	-0,07					Urbain	0,03046	2,36
Constante du modèle	0,61327	2,76	***				Constante	1,04599	3,88

Source : Analyse des auteurs des statistiques officielles

Tableau 22. Analyse du Taux redoublement au secondaire collégial en pourcentage

TAUX REDOUBLEMENT AU SECONDAIRE COL. EN POURCENTAGE										
	Coef,	t	P>t				Coef,	t	P>t	
Nbre élèves	-2,35E-08	-1,5	*				Budget ME en inv,	6,33E-06	3,07	***
Nbre de classes	-6,87E-07	-0,35					Budget ME en MDD	-6,01E-06	-1,76	*
Nbre enseignants	-4,57E-07	-3,86	***				Budget ME en personnel	-8,25E-07	-0,77	
PIB national réel	3,04E-07	6,93	***				pibreel	5,28E-07	5,45	***
Effet genre	0,07212	7,63	***				Effet genre	0,061471	15,44	***
Effet milieu							Effet milieu			
Rural	-0,0647	-1,2					Rural	-0,01858	-4,74	***
Urbain	-0,00604	-0,23					Urbain	0,015734	3,02	***
Constante	-0,0602	-1,12					Constante	-0,28811	-3,21	***
Analyse du nombre d'abandons au primaire										
	Coef.	t	P>t		Coef.	t	P>t	Coef.	t	P>t
Nbre élèves	.0077856	0.90			.0114028	4.26	***	.0058892	0.72	
Nbre enseignants	1.390518	1.44			-2.07163	-1.07				
Nbre de classes	-.2635179	-3.91	***		5.031994	1.45				
PIB national réel					-.2527429	-3.91	***	-.2462368	-3.75	***

Nbre de doublants							-0.0072625	-1.81	*
Effet genre	9728.772	0.41					19930	0.88	
Constante	85453.47	0.63		7058.736	0.05		244240.7	4.33	***

Source : Analyse des auteurs des statistiques officielles

Tableau 23. Analyse des lauréats totaux et des techniciens spécialisés formés par la formation professionnelle

	Nombre de lauréats totaux					
	Coef,	t		Coef,	t	P>t
Nbre formateurs	19,3075	1,97	*	65,60057	1,93	*
PIB réel	-103817	-0,98		-0,848775	-1,41	
Constante	-103817	-0,98		62783,62	0,41	
	Nombre tech spec, Formés					
	Coef,	t	P>t			
Nbre formateurs	50,0354	2,12	*			
PIB réel	-0,81689	-1,96	*			
Constante	135822	1,27				

Source : Analyse des auteurs des statistiques officielles

9. ENQUETE AUPRES DE L'ADMINISTRATION MAROCAINE

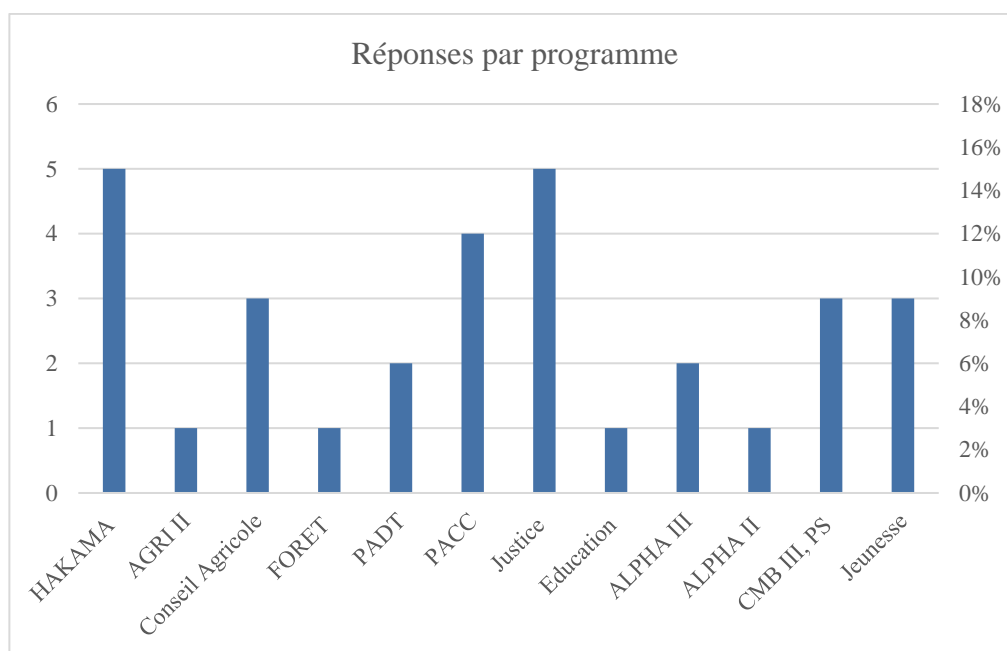
Total : 38 réponses

Lancement de l'enquête : 30 mars 2021

Clôture de l'enquête : 5 mai 2021

Afin de présenter l'ensemble des opinions des répondants dans un format facile à suivre, nous avons attribué à chaque réponse une valeur numérique comprise entre 1 et 5 (où, 1 = fortement d'accord et 5 = fortement en désaccord ou ne souhaite pas répondre).

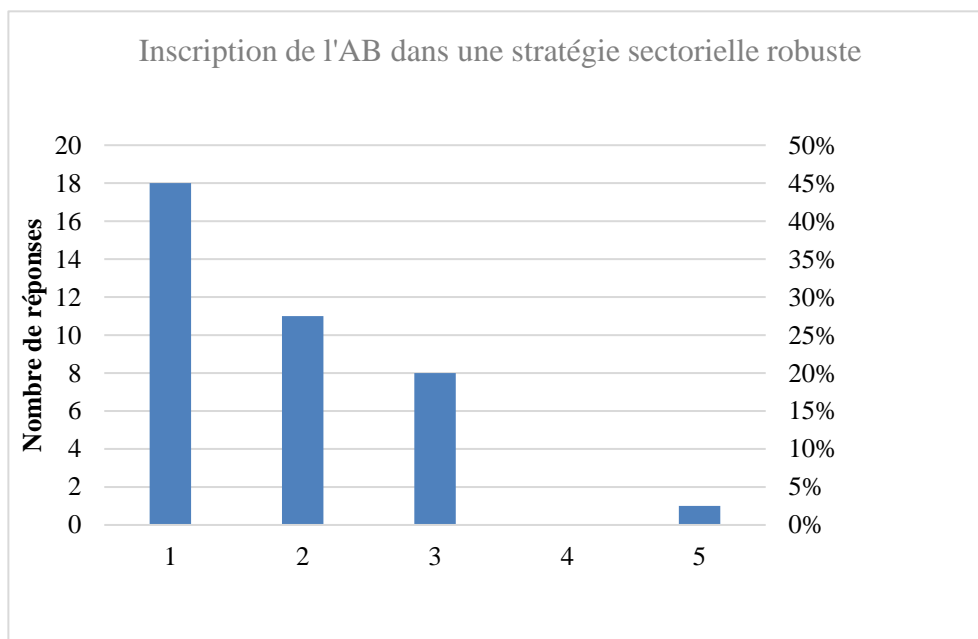
Programme	Réponses	Ratio
Hakama	5	16.1%
Agri II	1	3.2%
Conseil Agricole	3	9.7%
Foret	1	3.2%
PADT	2	6.5%
PACC	4	12.9%
Justice	5	16.1%
Éducation	1	3.2%
Alpha III	2	6.5%
Alpha II	1	3.2%
CMB III, Ps	3	9.7%
Jeunesse	3	9.7%



Il s'agira d'exclure dans l'analyse des résultats, les programmes EDUII, PASS II, Protection Sociale, Emploi/PME et Formation professionnelle. En effet, l'ensemble des répondants ne représente que 12 programmes sur 17 évalués.

1 PERTINENCE ET CONCEPTION DE L'APPUI BUDGETAIRE

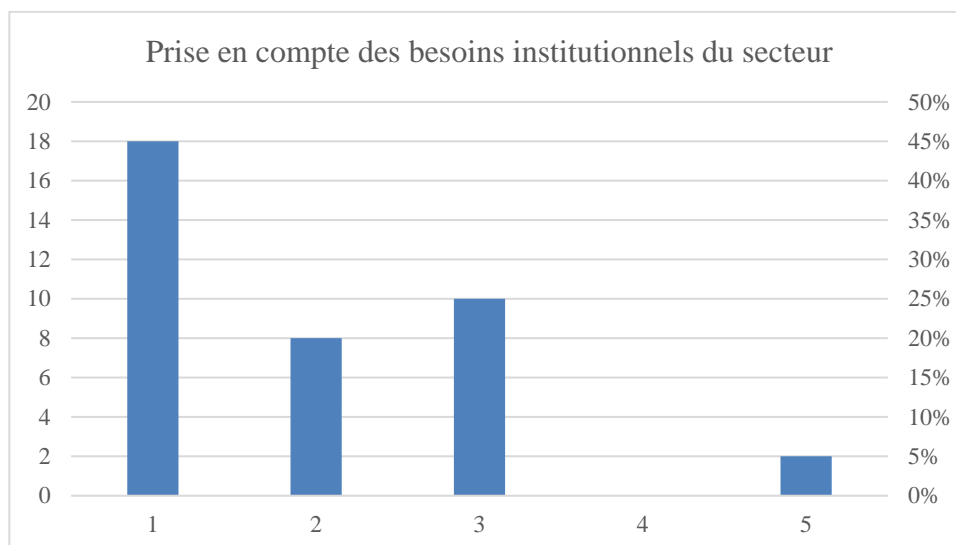
1.1 *Le programme d'AB s'inscrit dans une stratégie sectorielle robuste (c'est-à-dire fondée sur un diagnostic rigoureux du secteur établi avec toutes les parties prenantes, avec des objectifs et des priorités claires, une matrice d'indicateurs pour en faire le suivi et un budget négocié).*



Commentaires : N/A

Conclusion : Sur 38 répondants, une majorité de 18 personnes estiment que l'AB s'inscrit tout à fait dans une stratégie sectorielle robuste contre seulement 8 personnes qui sont tout juste d'accord.

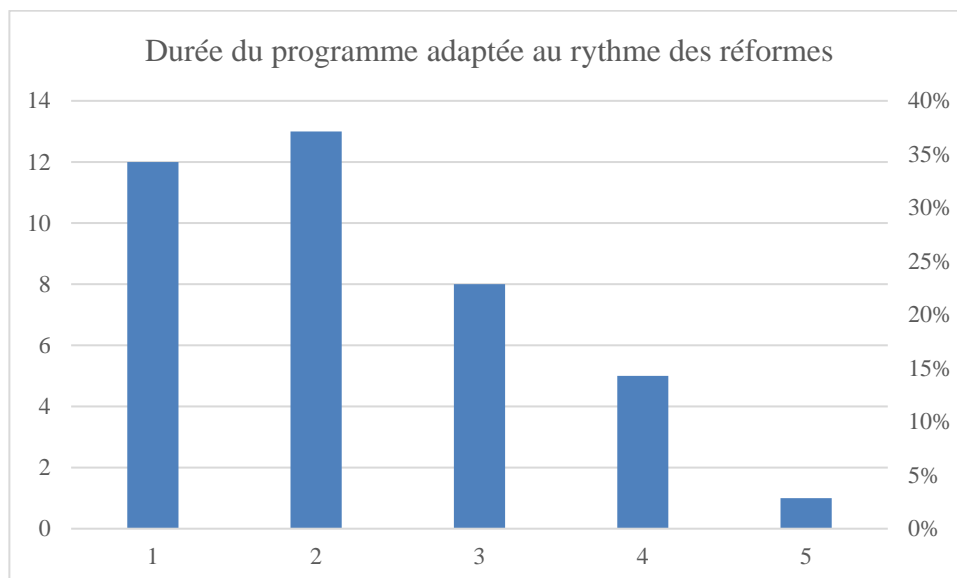
1.2 *Le programme a bien pris en compte les besoins institutionnels du secteur.*



Commentaires : N/A

Conclusion : Sur 38 répondants, une majorité de 18 personnes estiment que l'AB a très bien pris en compte les besoins institutionnels du secteur contre seulement 10 personnes qui sont tout juste d'accord.

1.3 La durée du programme a été bien adaptée au rythme des réformes.

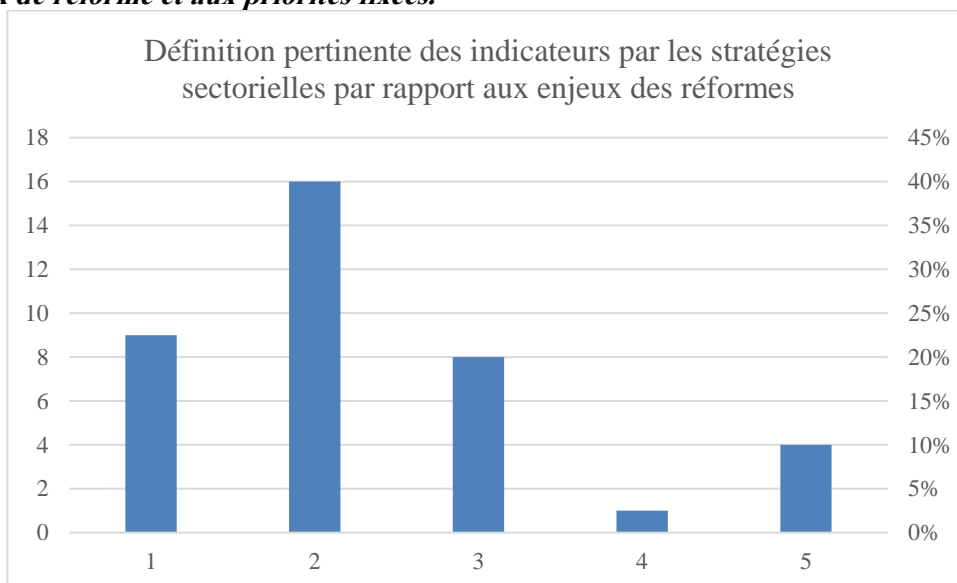


Commentaires :

- La durée du programme a été sous-estimée, puisqu'une réforme à la grandeur de la réforme de la Justice **ne peut être menée dans un horizon de moins de 5 années, surtout concernant les volets législatifs.**

Conclusion : Sur 38 répondants, seulement 12 personnes estiment que la durée du programme a été très bien adaptée au rythme des réformes contre 8 personnes qui sont seulement d'accord. Toutefois, il est à noter que le secteur de la Justice apparaît pour certains comme n'ayant pas fait l'objet d'une durée suffisante.

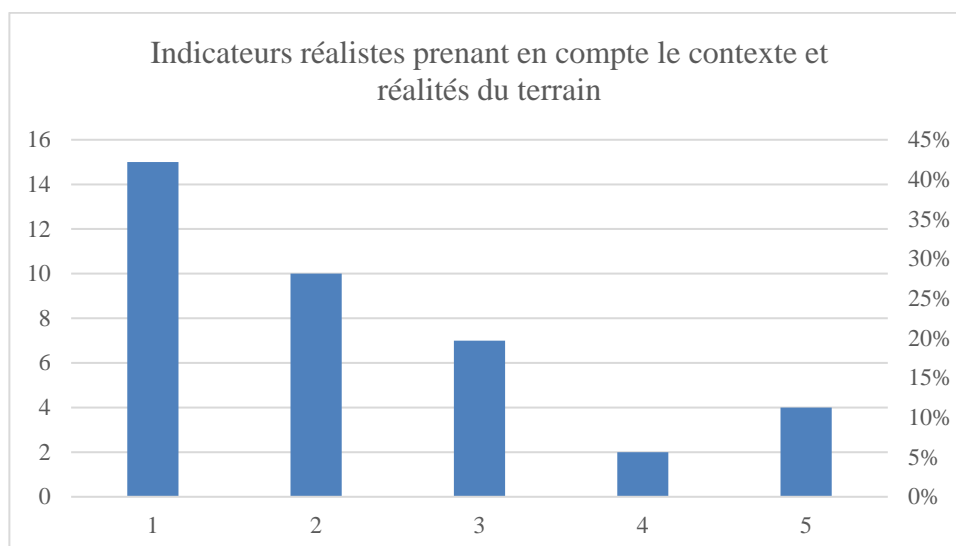
1.4 Les stratégies sectorielles ont permis de définir des indicateurs pertinents par rapport aux enjeux de réforme et aux priorités fixées.



Commentaires : N/A

Conclusion : Sur 38 répondants, seulement 9 personnes estiment que les stratégies sectorielles ont tout à fait permis de définir des indicateurs pertinents par rapport aux enjeux de réforme et aux priorités fixées. À contrario, 8 personnes ne sont pas d'accord avec cette affirmation.

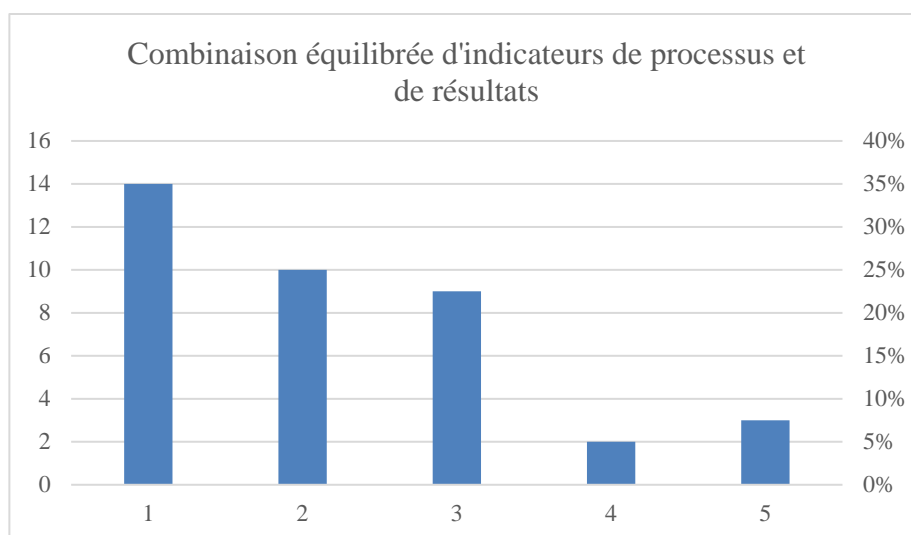
1.5 Les indicateurs de l'appui budgétaire ont été réalistes prenant en compte le contexte et les réalités du terrain.

**Commentaires :**

- Dès le départ, nous savions très bien en tant que gestionnaires impliqués directement que les indicateurs d'appui n'allaient pas être réalisés en grande partie, et nous l'avons *exprimé aux responsables de négociation du programme, mais en vain, puisqu'ils disent qu'ils ont un minimum requis fixé par Bruxelles, et notre ministère de finances tient à l'aboutissement du programme d'appui malgré les indicateurs non réalistes.*
- Certains indicateurs n'ont pas pris en compte les contraintes inhérentes au secteur de la justice
- Certains indicateurs output/input étaient attachés à des mesures ne reflétant pas les objectifs escomptés.
- Parfois les indicateurs sont trop ambitieux par rapport à la réalité du terrain

Conclusion : Sur 38 répondants, 15 semblent tout à fait d'accord sur le réalisme des indicateurs et leurs prises en compte du contexte et les réalistes du terrain. Cependant, malgré ces chiffres positifs il s'avère que certains répondants mettent en lumière le manque de réalisme des indicateurs et les exigences parfois excessives du siège.

1.6 Une combinaison équilibrée d'indicateurs de processus (portant sur la mise en œuvre des politiques) et d'indicateurs de résultats (mesurant les effets des politiques) a permis d'enclencher et/ou de maintenir une dynamique de réforme dans le secteur.



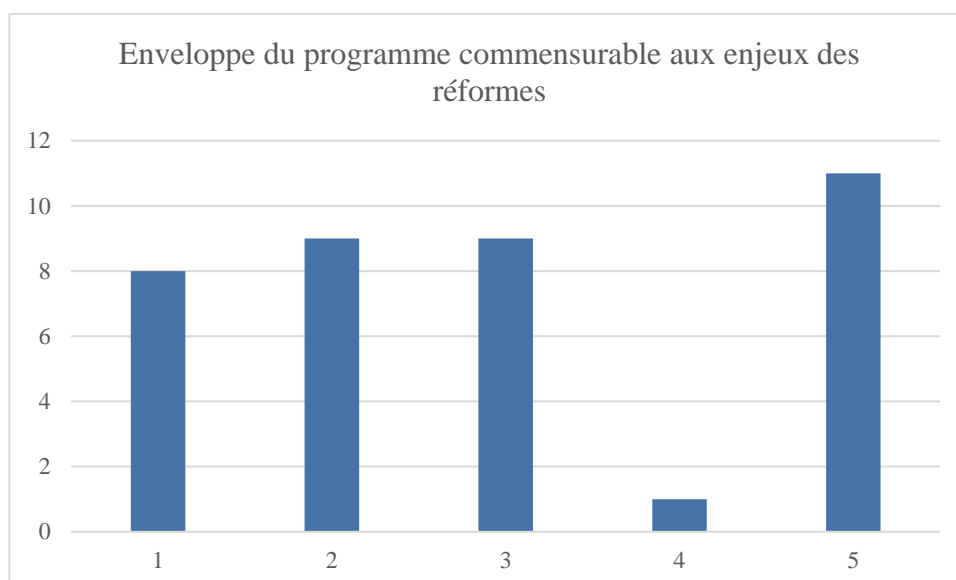
Commentaires :

- Le facteur des ressources humaines en est un exemple malgré les incitations pour exercer dans les régions reculées.
- Pour cette intervention, elle a coïncidé avec le démarrage de la Stratégie du Conseil agricole et a permis partiellement de la mieux définir et stabiliser son système de suivi.

Conclusion : Sur 38 répondants, 24 estiment qu'il y a eu effectivement une combinaison équilibrée d'indicateurs de processus et d'indicateurs de résultats permettant d'enclencher et/ou de maintenir une dynamique de réforme dans le secteur.

2 MOYENS FINANCIERS

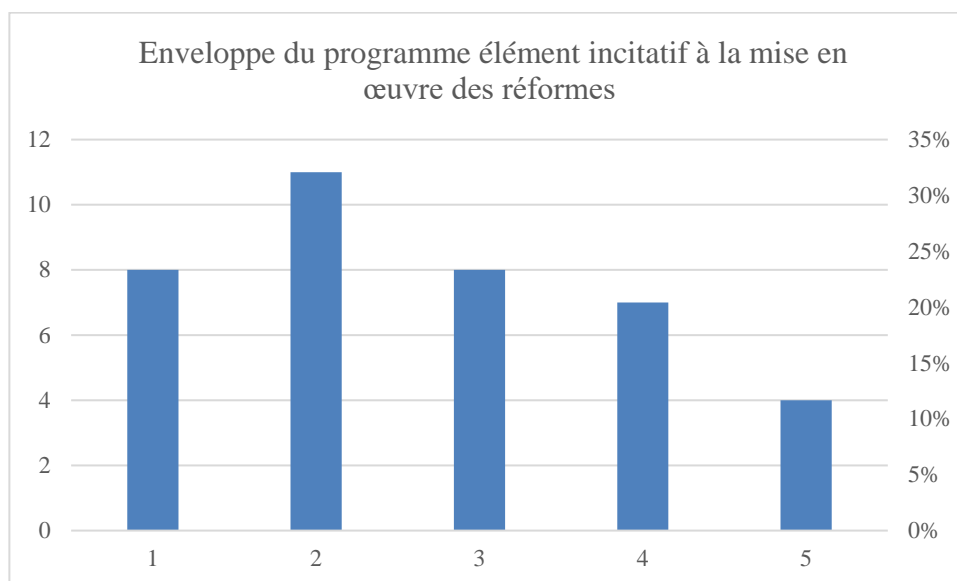
2.1 *L'enveloppe du programme a été commensurable aux enjeux de réformes*



Commentaires : N/A

Conclusion : Sur 38 répondants, 11 personnes n'ont pas souhaité se prononcer sur la commensurabilité des programmes aux enjeux de réformes. Toutefois, 8 personnes ont estimé qu'il existait une commensurabilité effective des programmes aux enjeux des réformes.

2.2 *L'enveloppe du programme a été un élément incitatif à la mise en œuvre des réformes.*

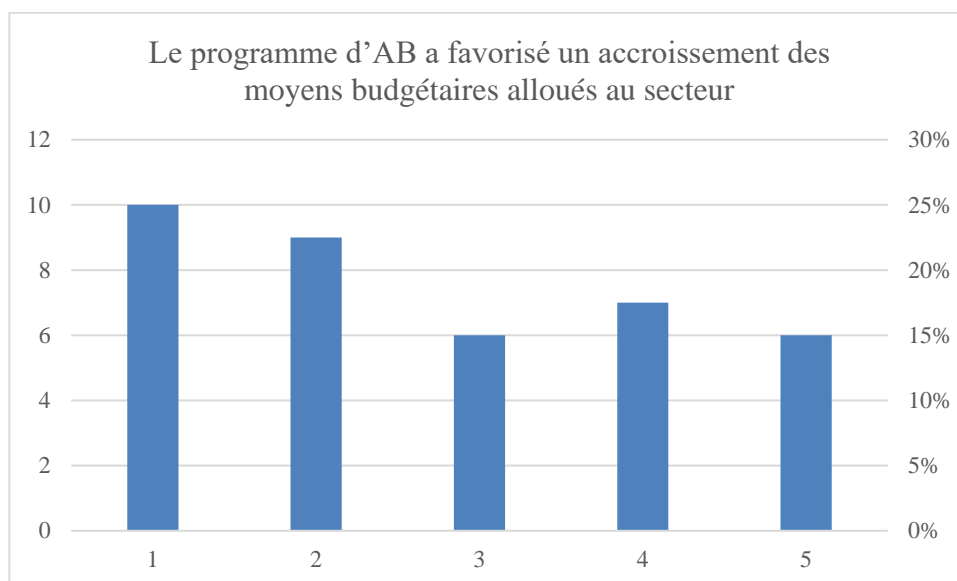


Commentaires :

- Parfois des contraintes ne favorisent pas cet accroissement
- Nous ressentons aucun effet de l'appui budgétaire, puisque nous finançons la réforme avec les mêmes
- Budgets annuels reconduits par le Ministère des Finances, et les crédits alloués *ont même diminué durant les dernières années, donc l'appui n'a aucune incitation pour les équipes du terrain.*

Conclusion : Sur 38 répondants, 18 personnes ne sont pas d'accord pour dire que l'enveloppe des programmes a été un élément incitatif à la mise en œuvre des réformes. Néanmoins, 8 personnes ont estimé qu'il y a eu une réelle incitation de l'enveloppe des programmes à la mise en œuvre des réformes.

2.3 *Le programme d'AB a favorisé un accroissement des moyens budgétaires alloués au secteur.*



Commentaires :

- La mise en œuvre du PADT a commencé en 2020. On ne peut pas à ce stade dire qu'il a favorisé un accroissement des moyens budgétaires alloués au secteur. Le PADT contribue à la mise en œuvre des

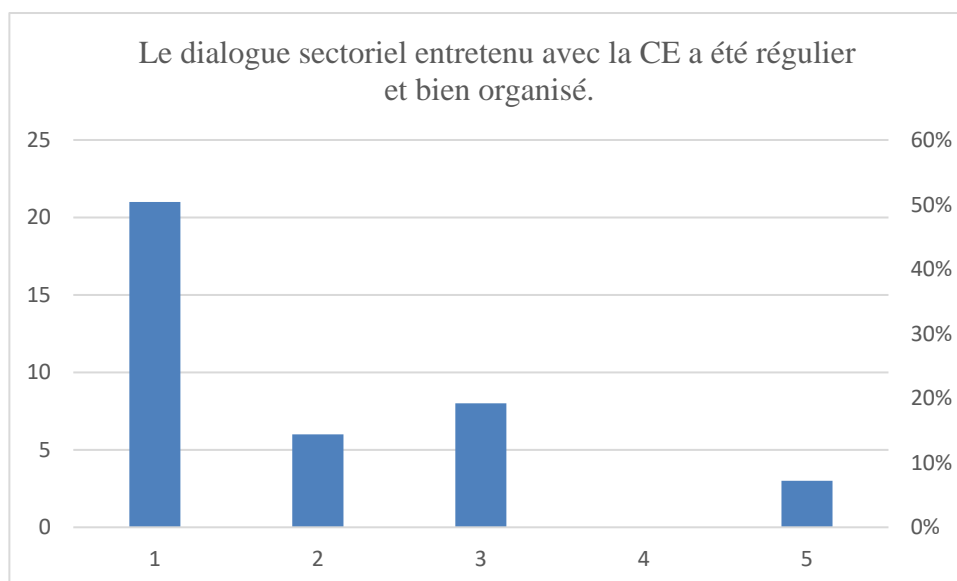
politiques publiques, qui ne peut se faire sans moyens budgétaires. Donc, *in fine il va permettre à cet accroissement des moyens budgétaires.*

- Il s'agit d'un transfert financier vers le compte du Trésor public du ministère des finances, et dont le ministère de la Santé n'en bénéficie pour autant malgré l'effort consenti ces dernières années.

Conclusion : Sur 38 répondants, une majorité estime que le programme d'AB a favorisé un accroissement des moyens budgétaires alloués au secteur. Il s'avère cependant parfois compliqué d'évaluer cet accroissement notamment lorsque le programme vient tout juste de débiter.

3 DIALOGUE SECTORIEL

3.1 *Le dialogue sectoriel entretenu avec la CE a été régulier et bien organisé.*

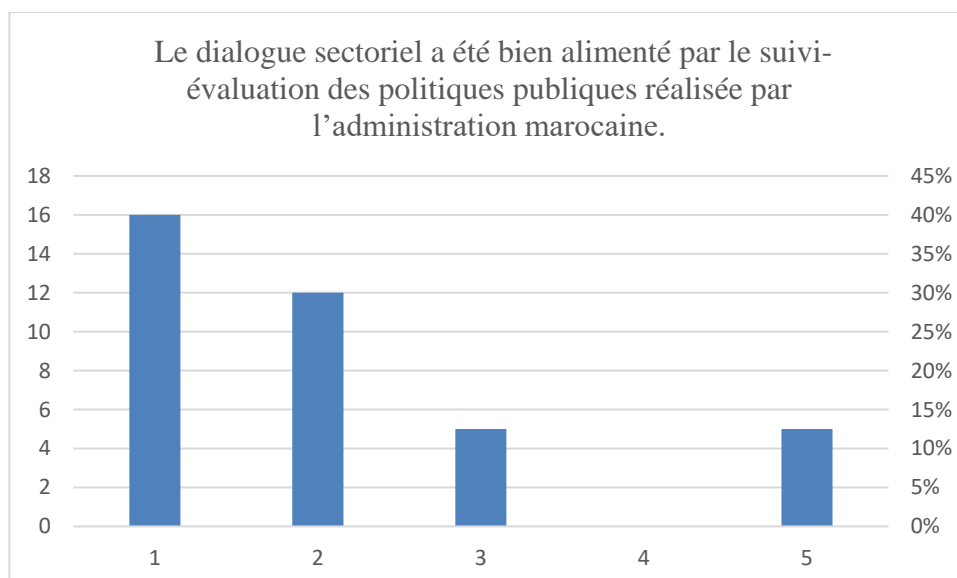


Commentaires :

- Les canaux de communication n'étaient pas assez ancrés et bien définis entre les Parties prenantes dans ce programme d'Appui Budgétaire

Conclusion : Sur 38 répondants, 27 personnes considèrent que le dialogue sectoriel entretenu avec la CE a été régulier et bien organisé même si la communication n'a pas toujours été efficace.

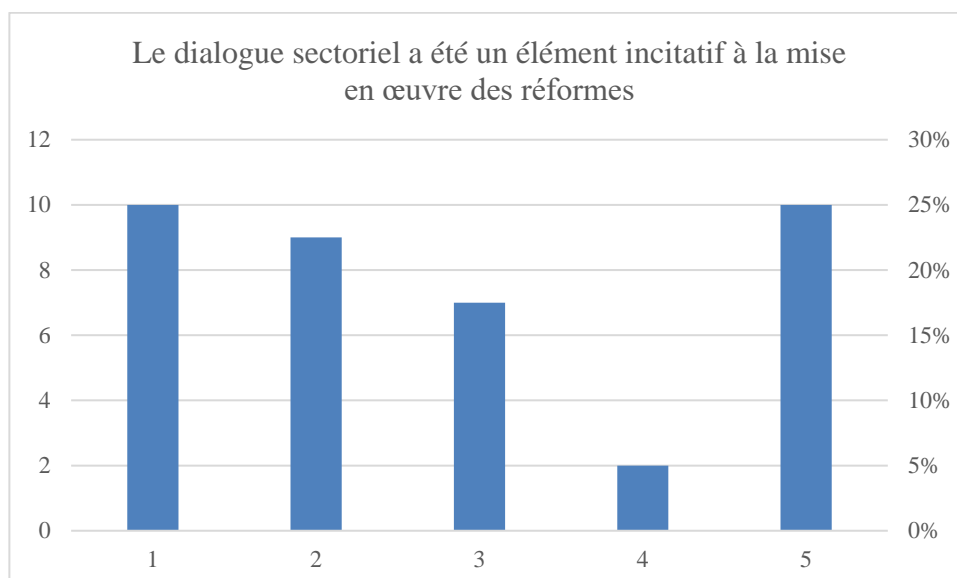
3.2 *Le dialogue sectoriel a été bien alimenté par le suivi-évaluation des politiques publiques réalisée par l'administration marocaine.*



Commentaires : N/A

Conclusion : Sur 38 répondants, 28 personnes considèrent que le dialogue sectoriel a été bien alimenté par le suivi-évaluation des politiques publiques réalisée par l'administration marocaine.

3.3 Le dialogue sectoriel a été un élément incitatif à la mise en œuvre des réformes. Si vous êtes d'accord avec l'affirmation, veuillez donner ci-dessous quelques exemples d'avancées de réforme favorisées par le dialogue sectoriel.



Commentaires :

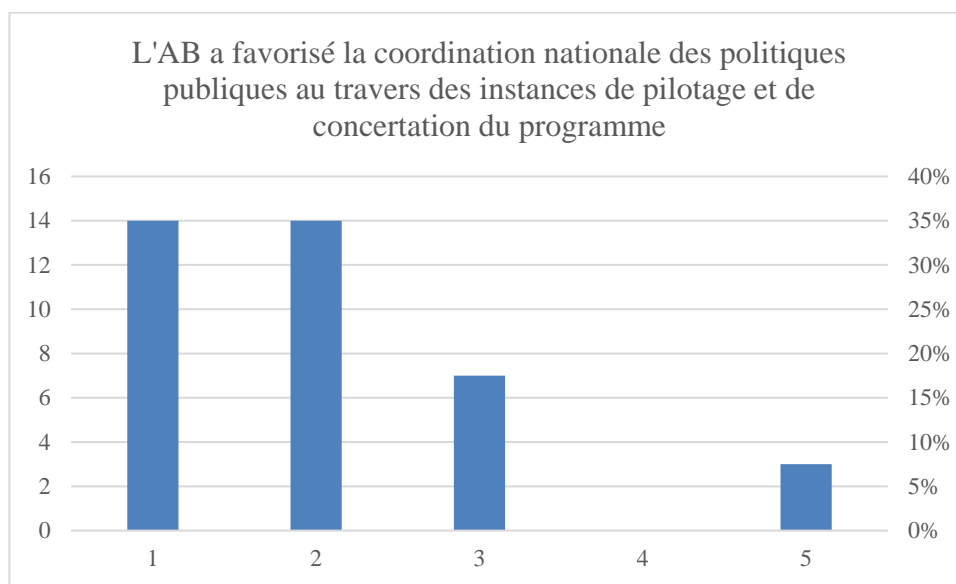
- Schéma de gouvernance du système national du conseil agricole
- Définition des profils des *conseillers agricoles publics*
- Élaboration des conditions de contractualisation avec le conseil privé
- L'insertion en juillet 2019 de l'ANLCA dans la nouvelle commission chargée de la mise en œuvre du cadre *National de certification (CNC)*
- Les programmes *Éducation et Agriculture*
- Mortalité maternelle et infantile/accouchement en milieu surveillé

- HTA et diabète/nombre de malades pris en charge/stratégie multisectorielle
- Charte

Conclusion : Sur 38 répondants, 18 personnes considèrent le dialogue sectoriel a été un élément incitatif à la mise en œuvre des réformes contre 7 personnes qui n'ont pas souhaité se prononcer.

4 COORDINATION ET COHERENCE

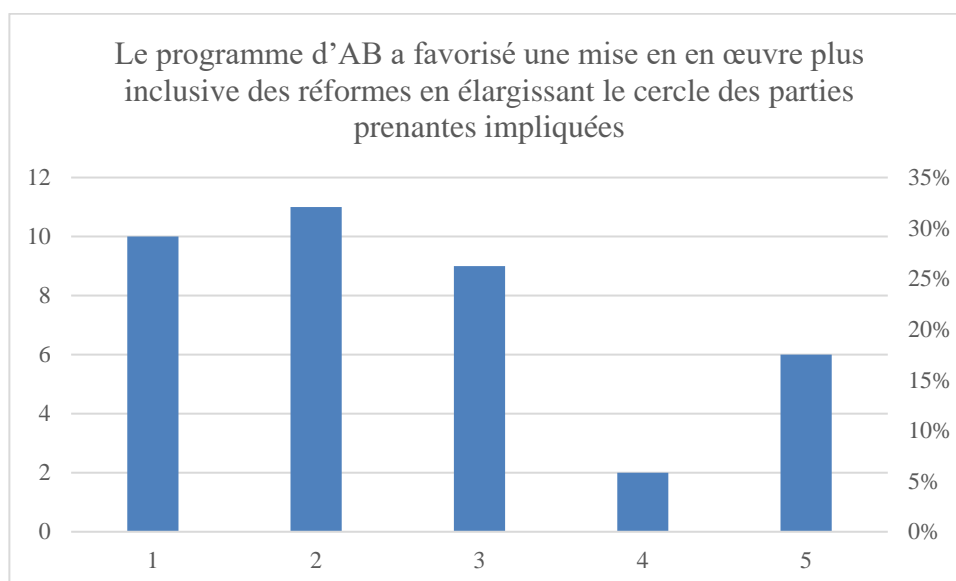
4.1 *L'AB a favorisé la coordination nationale des politiques publiques au travers des instances de pilotage et de concertation du programme.*



Commentaires : Il s'agit d'un AB totalement dédié au secteur agricole

Conclusion : Sur 38 répondants, 28 personnes jugent que l'AB a favorisé la coordination nationale des politiques publiques au travers des instances de pilotage et de concertation du programme.

4.2 *Le programmes d'AB a favorisé une mise en œuvre plus inclusive des réformes en élargissant le cercle des parties prenantes impliquées. Si vous êtes d'accord avec l'affirmation, veuillez donner ci-dessous quelques exemples du rôle positif joué par le programme d'AB à cet égard.*

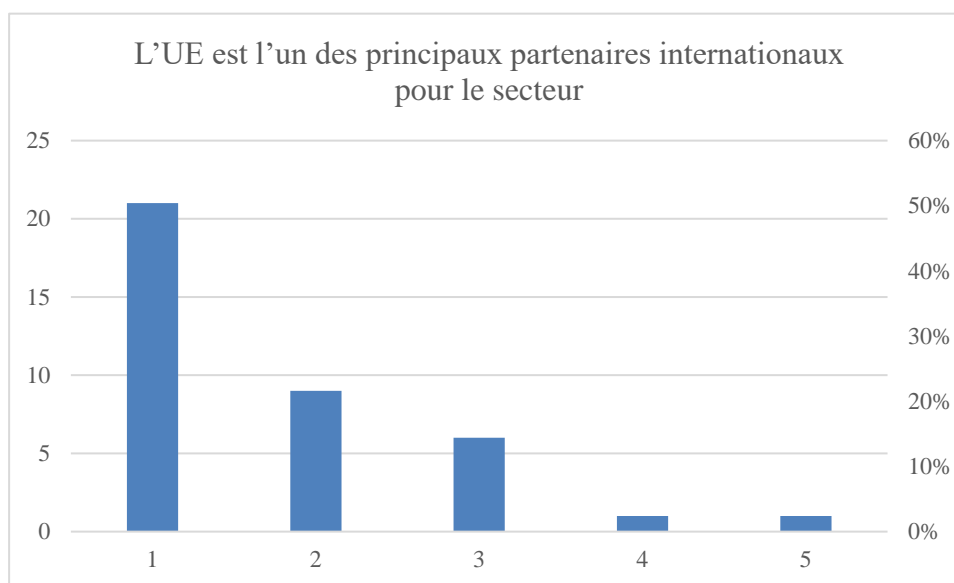


Commentaires :

- Lors de la formulation du programme, seules les entités du Département de l'Agriculture ont été impliquées, vu le caractère sectoriel et technique du programme.
- Le fait que le programme PACC intégré, par exemple, des **départements ministériels et leurs agences d'exécution** (Ministère de l'Industrie/Maroc PME; Commerce Extérieur/Portnet; Finances/CCG) apporte une **grande valeur ajoutée en termes d'alignement des objectifs (À atteindre par exemple par l'agence) et les moyens, pas que financiers, (Que le département doit apporter) nécessaires.**
- des missions de Benchmark et des ateliers ont été animés par le programme au profit de **fonctionnaires de différents départements ce qui a permis une vision homogène des départements pour les objectifs**
- favoriser le dialogue sectoriel; cadrage de la réforme du secteur durant la période de financement **avec des objectifs précis et des résultats à atteindre; une aide complémentaire accompagné de l'assistance technique qui est importante...**

Conclusion : Sur 38 répondants, 21 personnes affirment que le programme d'AB a favorisé une mise en œuvre plus inclusive des réformes en élargissant le cercle des parties prenantes impliquées contre seulement 6 personnes qui n'ont pas souhaité se prononcer.

4.3 L'UE est l'un des principaux partenaires internationaux pour le secteur.

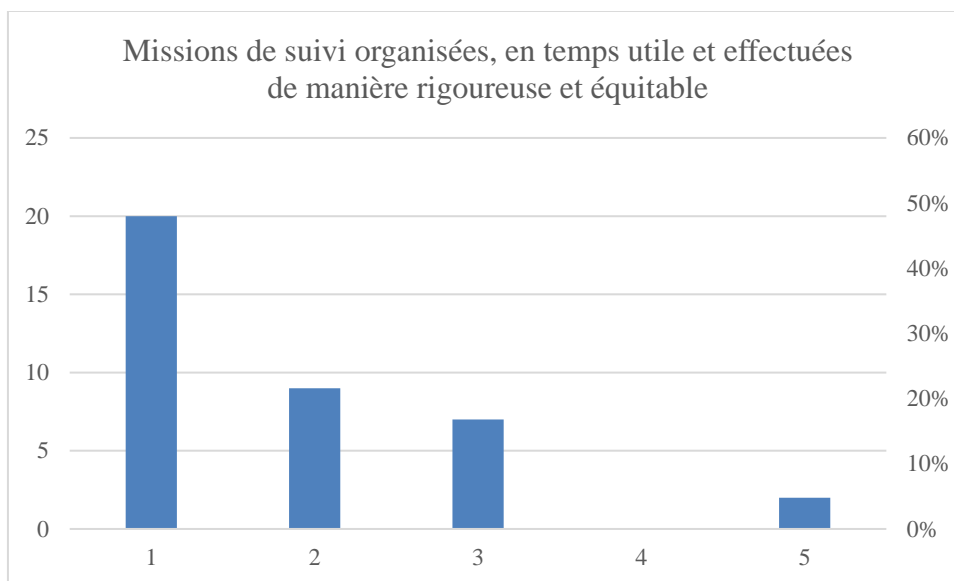
**Commentaires :**

- Dans le volet Régionalisation avancée, en plus de l'UE, nous avons plusieurs partenaires internationaux, notamment le PNUD, la GIZ et la OCDE
- Plusieurs intervenants dans le secteur de la santé, notamment dans l'appui à la protection sociale, ce qui incite à mettre en place un système de coordination plus concret et fixer des objectifs et des indicateurs complémentaires.

Conclusion : Sur 38 répondants, 21 confirment que l'UE est l'un des principaux partenaires internationaux pour le secteur. Toutefois, il est à noter que certaines entreprises du secteur privé ont également eu un rôle de partenaire dans les différents secteurs.

5 SUIVI

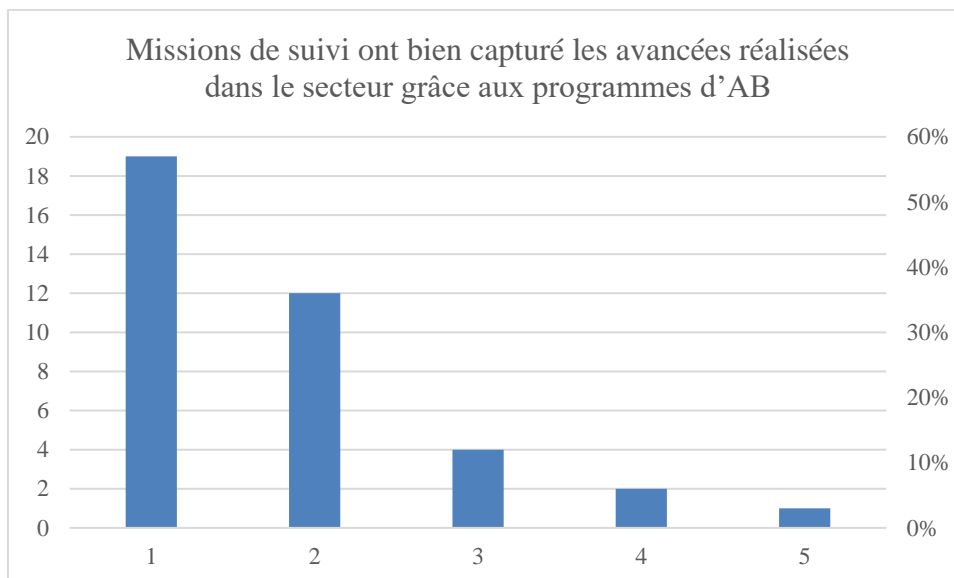
5.1 *Les missions de suivi ont été bien organisées, en temps utile et effectuées de manière rigoureuse et équitable.*



COMMENTAIRES : N/A

Conclusion : Sur 38 répondants, 29 estiment que les missions de suivi ont été bien organisées, en temps utile et effectuées de manière rigoureuse et équitable.

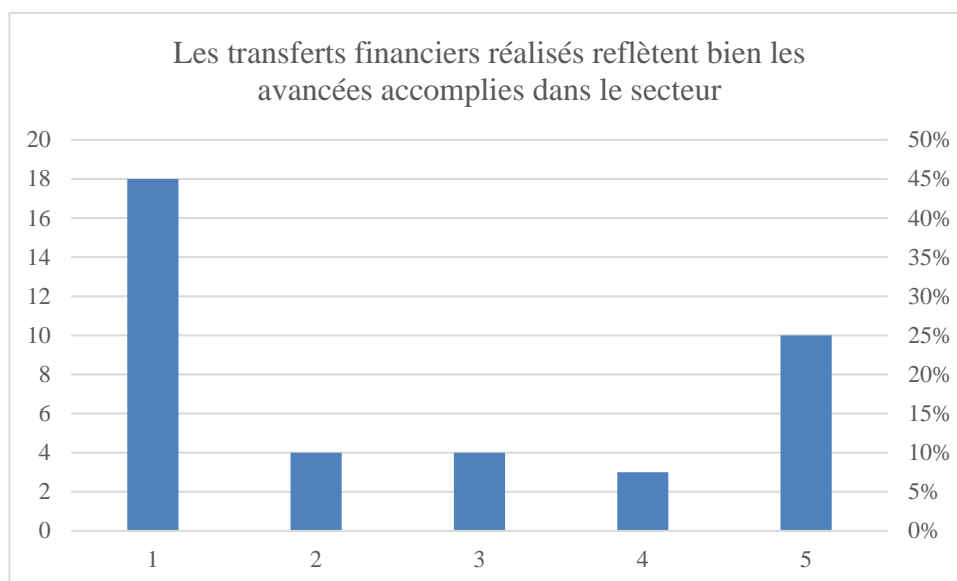
5.2 *Les missions de suivi ont bien capturé les avancées réalisées dans le secteur grâce aux programmes d'AB.*



COMMENTAIRES : N/A

Conclusion : Sur 38 répondants, 31 affirment que les missions de suivi ont bien capturé les avancées réalisées dans le secteur grâce aux programmes d'AB.

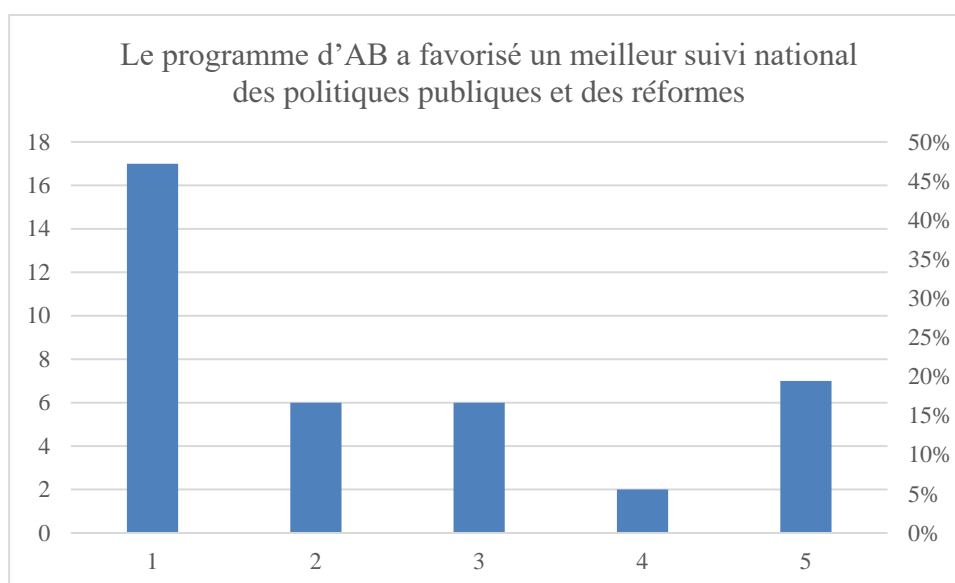
5.3 *Les transferts financiers réalisés reflètent bien les avancées accomplies dans le secteur*



Commentaires : N/A

Conclusion : Sur 38 répondants, 22 considèrent que les transferts financiers réalisés reflètent bien les avancées accomplies dans le secteur. 10 personnes n'ont pas souhaité répondre.

5.4 *Le programme d'AB a favorisé un meilleur suivi national des politiques publiques et des réformes.*



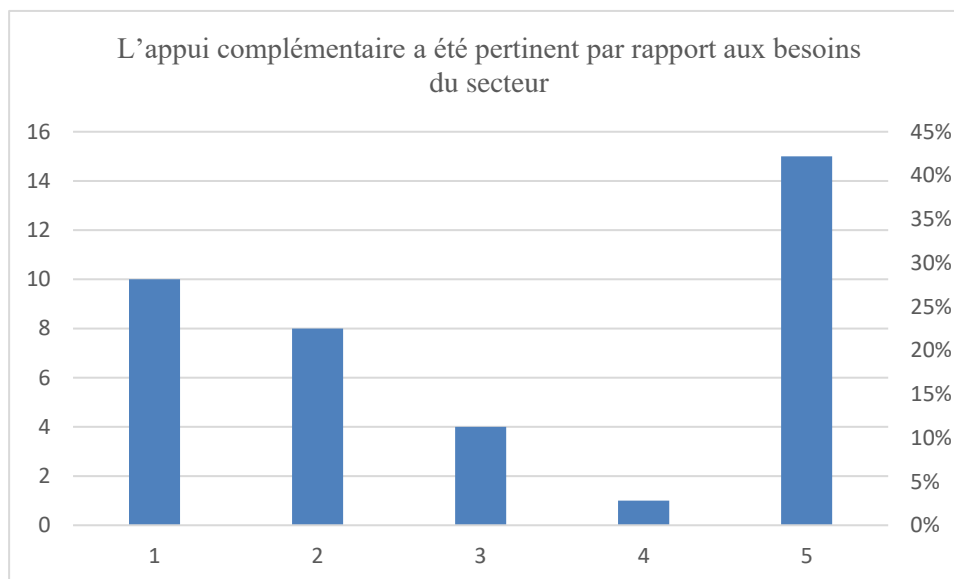
Commentaires :

- L'AB a bénéficié d'un environnement politique favorable pour mettre en œuvre les réformes inscrites

Conclusion : Sur 38 répondants, 23 personnes affirment que le programme d'AB a favorisé un meilleur suivi national des politiques publiques et des réformes. 7 répondants n'ont toutefois pas souhaité se positionner.

6 APPUI COMPLEMENTAIRE (SI VOUS N'AVEZ PAS PARTICIPE OU BENEFICIE D'UN APPUI COMPLEMENTAIRE, VEUILLEZ SAUTER LES QUESTIONS)

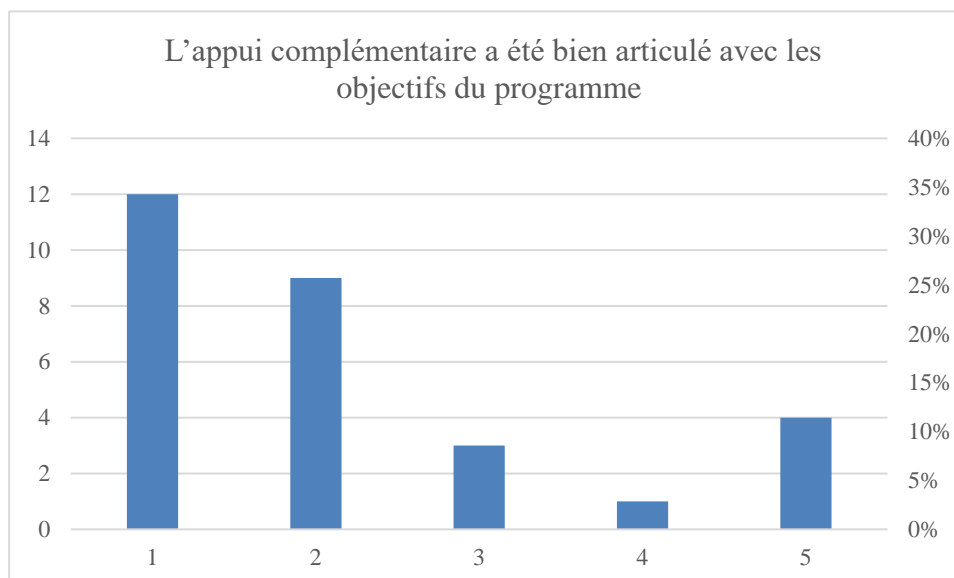
6.1 L'appui complémentaire a été pertinent par rapport aux besoins du secteur



Commentaires : N/A

Conclusion : Sur 38 répondants, 15 n'ont pas souhaité exprimer leur avis sur la pertinence de l'appui complémentaire par rapport aux besoins du secteur.

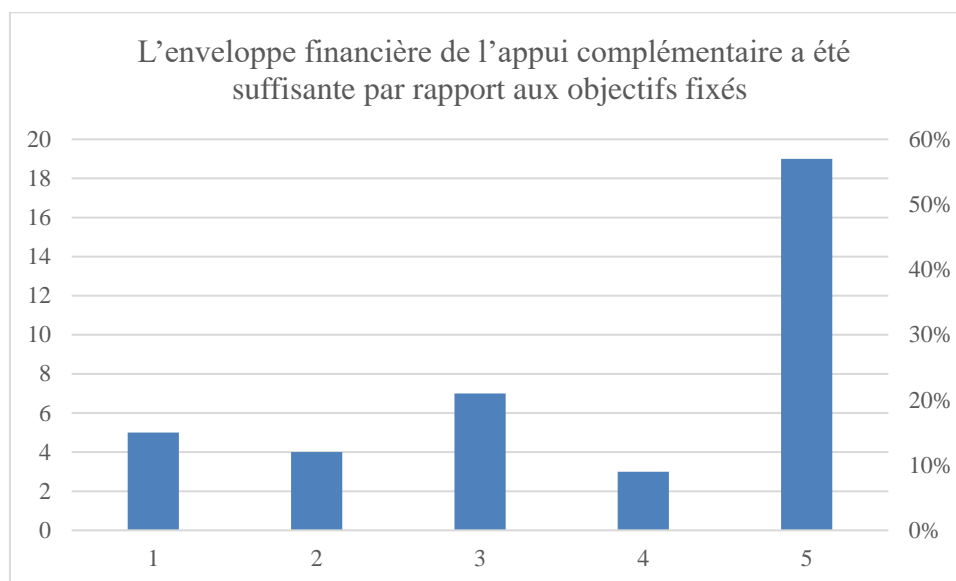
6.2 L'appui complémentaire a été bien articulé avec les objectifs du programme.



Commentaires : N/A

Conclusion : Sur 38 répondants, 21 ont affirmé que l'appui complémentaire a été bien articulé avec les objectifs du programme.

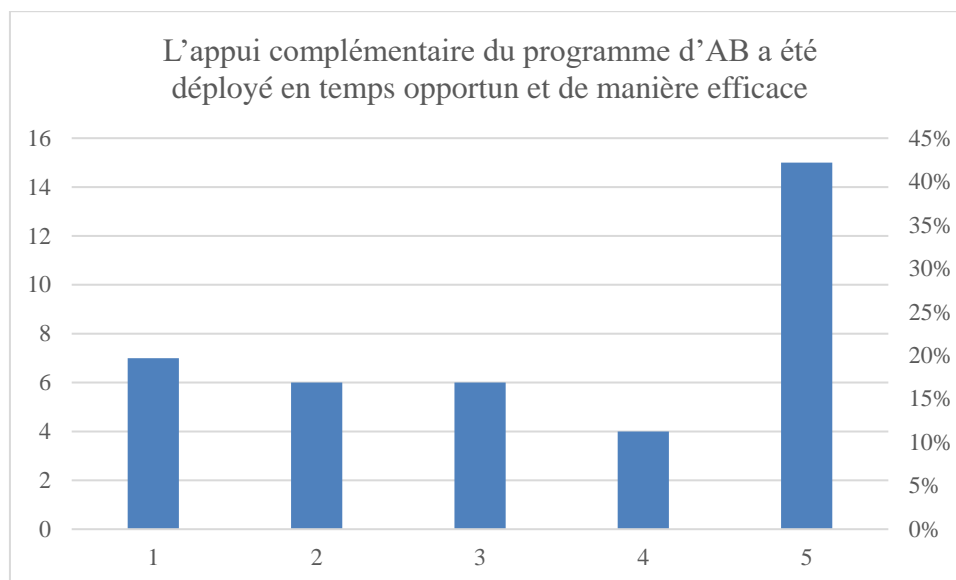
6.3 *L'enveloppe financière de l'appui complémentaire a été suffisante par rapport aux objectifs fixés.*



Commentaires : N/A

Conclusion : Sur 38 répondants, une majorité n'a pas souhaité dire si l'enveloppe financière de l'appui complémentaire a été suffisante par rapport aux objectifs fixés.

6.4 *L'appui complémentaire du programme d'AB a été déployé en temps opportun et de manière efficace.*

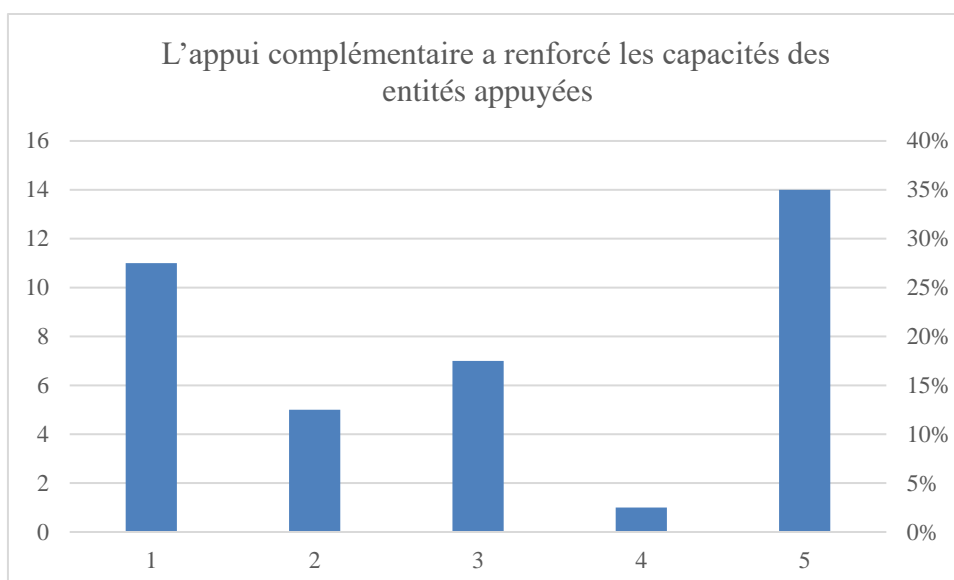


Commentaires :

- la durée a été rallongée ce qui a permis d'aller au bout de la réalisation des activités programmées au départ

Conclusion : Sur 38 répondants, 15 personnes n'ont pas exprimé d'avis sur la durée et l'efficacité de l'appui complémentaire

6.5 *L'appui complémentaire a renforcé les capacités des entités appuyées*

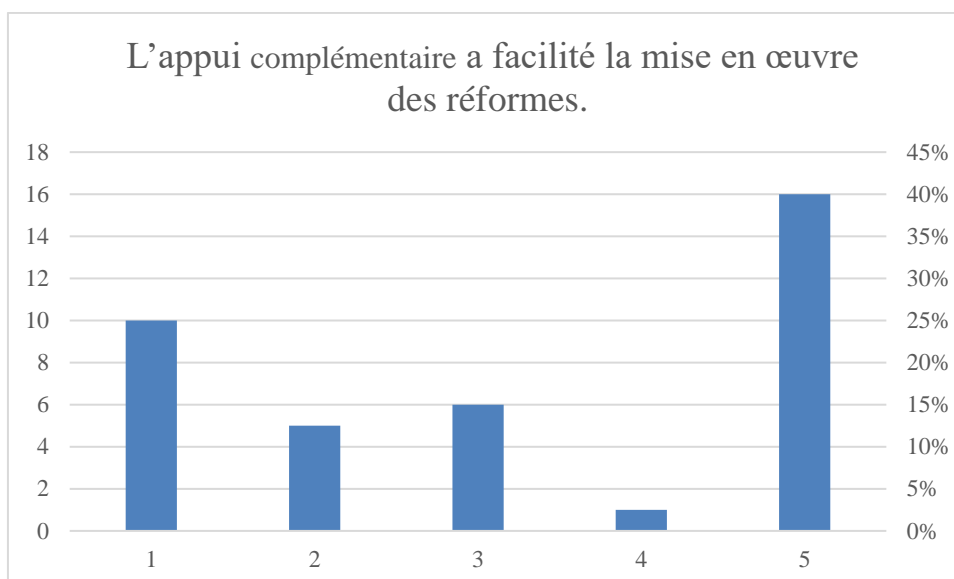


Commentaires :

- L'aide complémentaire a fourni une expertise précieuse et appréciée des ministères, un appui au renforcement des capacités locales (formation des RH, sensibilisation par des séminaires etc.)

Conclusion : Sur 38 répondants, 14 ne se positionnent pas sur le renforcement des capacités des entités appuyées par l'appui complémentaire. Seulement 16 personnes affirment qu'il y a eu effectivement un renforcement des capacités des entités appuyées.

6.6 L'appui complémentaire a facilité la mise en œuvre des réformes. Si vous êtes d'accord avec l'affirmation, veuillez donner ci-dessous quelques exemples du rôle positif joué par l'appui complémentaire à cet égard.



Commentaires :

- L'appui a accompagné le travail du département dans l'identification de la méthode de financement du conseil privé dans le cadre de l'agriculture solidaire.
- L'appui complémentaire est prévu de par la convention, mais il n'a pas encore mis en place. Un 1er appel d'offres a été lancé en 2020 mais déclaré infructueux à cause d'un problème de procédures au niveau de l'UE. Un 2ème appel d'offres a été lancé. La 1ère phase de présélection a été réalisée. La

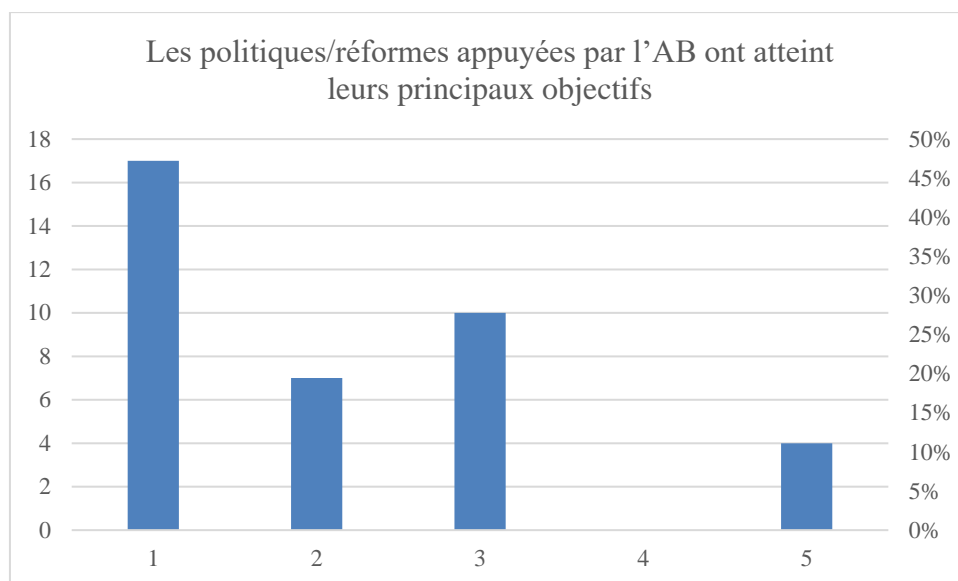
2ème phase est en cours. Donc, cette partie sur l'appui complémentaire ne peut pas être renseignée à ce stade

- Le rôle que peut jouer l'AC est de mobiliser un pool d'experts bien imprégné du système de santé marocain et du coup apporter une valeur ajoutée et un transfert de compétence pour assurer la mise en œuvre dans les meilleures conditions
- Le jumelage : "Appui à l'opérationnalisation de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable" financé dans le cadre du PACC a permis (et permettra car l'impact sur les équipes, par exemple, en termes de renforcement des capacités, servira d'autres chantiers du département concerné) un meilleur déploiement des actions et projets relatifs aux thématiques portées par la CNEDD, à travers :
 - Une meilleure adaptation des structures et organisations en charge de l'environnement et leur convergence avec la réglementation de l'Union européenne ;
 - Un renforcement des acquis et un ancrage des bonnes pratiques en matière de développement durable au sein des cadres du MEME et d'autres organisations en charge de l'environnement.
 - L'intégration de la dimension environnement et des bonnes pratiques dans l'action des parties prenantes.

Conclusion : Sur 38 répondants, 16 n'ont pas souhaité dire si l'appui complémentaire a facilité la mise en œuvre des réformes et 15 ont affirmé qu'effectivement l'appui a facilité la mise en œuvre des réformes.

7 RESULTATS (OUTCOMES) ET IMPACT

7.1 Les politiques/réformes appuyées par l'AB ont atteint leurs principaux objectifs.

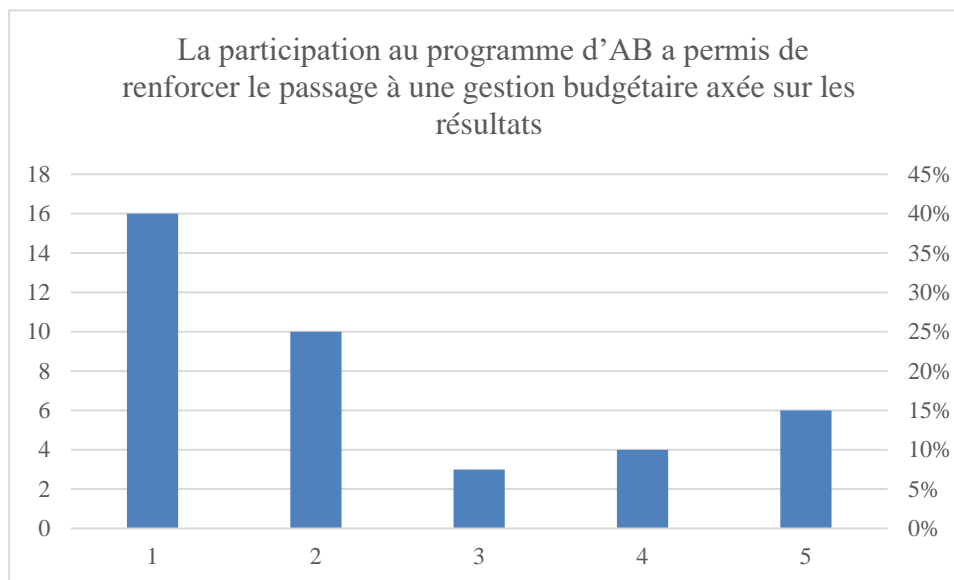


COMMENTAIRES :

- Certains indicateurs attachés à des révisions des textes législatifs (par ex.: le code pénal et le code de procédures pénales) sont restés bloqués suite aux lenteurs liées au circuit législatif
- Certains indicateurs n'ont pu être satisfaits soit par implication d'autres départements soit par le retard dans le processus juridique.

CONCLUSION : Sur 38 répondants, 24 affirment que les politiques ou réformes appuyées par l'AB ont atteint leurs principaux objectifs. Toutefois, d'autres répondants font remarquer que certains indicateurs n'ont pas pu être réalisés au regard de la procédure administrative parfois longue.

7.2 La participation au programme d'AB a permis de renforcer le passage à une gestion budgétaire axée sur les résultats.



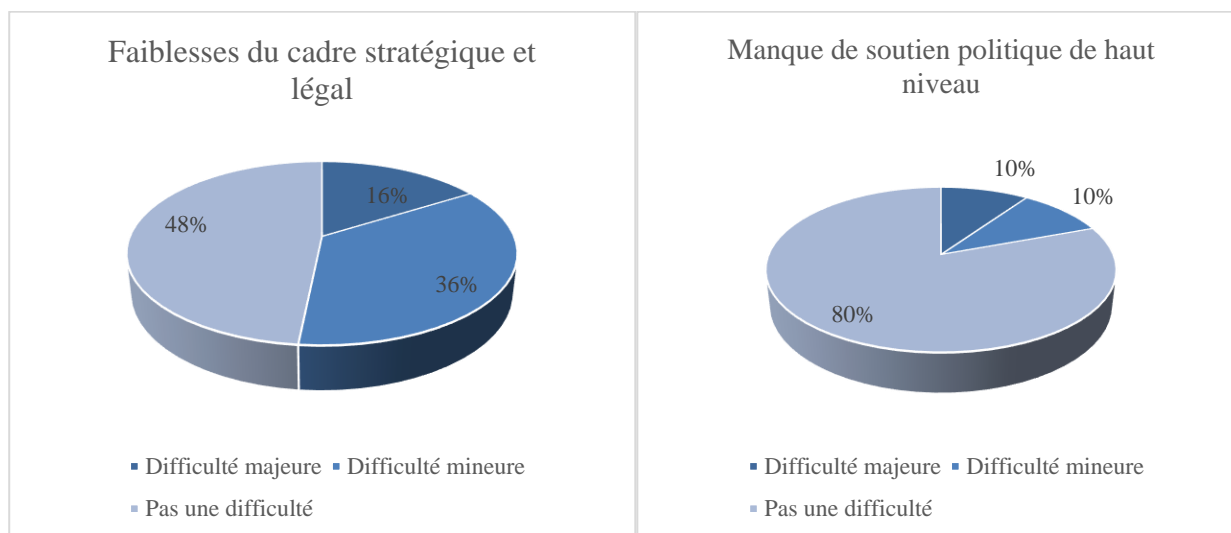
COMMENTAIRES :

- Dans notre secteur (Hakama I) on travaille déjà avant AB sur la gestion axée sur les résultats

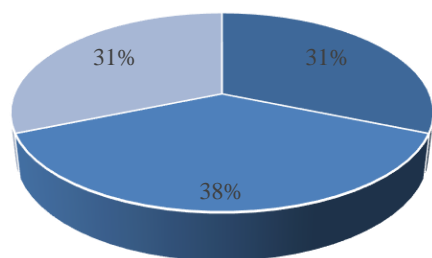
Conclusion : Sur 38 répondants, 26 estiment que la participation au programme d'AB a permis de renforcer le passage à une gestion budgétaire axée sur les résultats.

Obstacles à la mise en œuvre.

8 PARMI LES FACTEURS SUIVANTS, LESQUELS, SELON VOUS, PERMETTENT D'EXPLIQUER LE MIEUX LES DIFFICULTES ET/OU LES RETARDS RENCONTRES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME ?

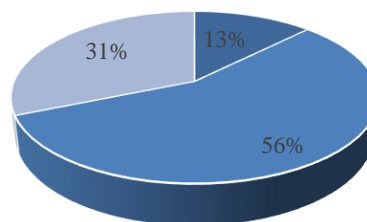


Aléas de la vie politique



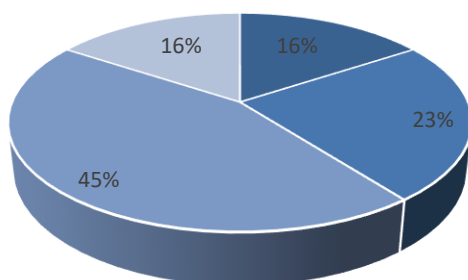
■ Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
■ Pas une difficulté

Insuffisances des capacités administratives



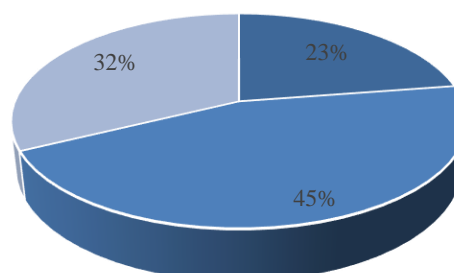
■ Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
■ Pas une difficulté

Faiblesses dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques



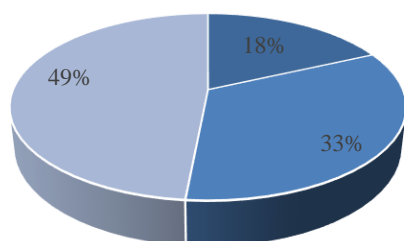
■ Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
■ Pas une difficulté ■ No Answer

Résistances et inerties des parties prenantes



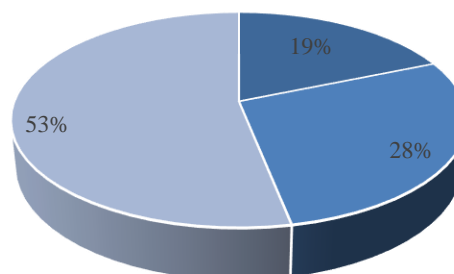
■ Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
■ Pas une difficulté

Lacunes dans la conception du programme



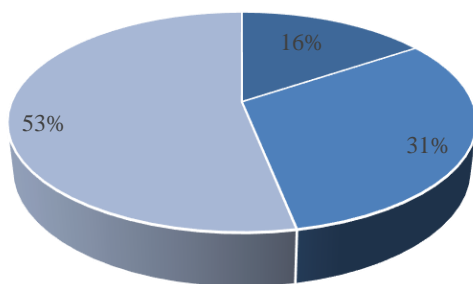
■ Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
■ Pas une difficulté

Faiblesses dans le dialogue sectoriel



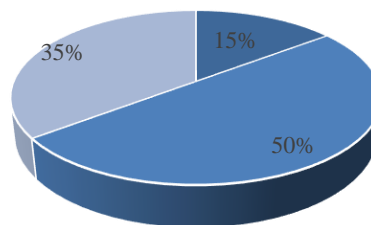
■ Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
■ Pas une difficulté

Faiblesses de l'assistance technique



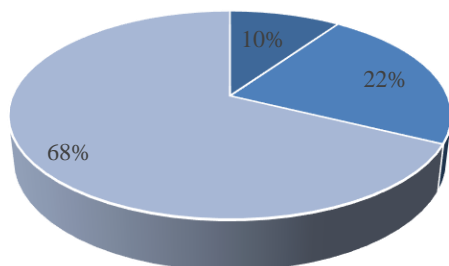
- Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
- Pas une difficulté

Manque de coordination intra et intersectorielle au sein de l'administration



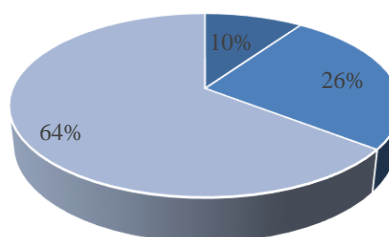
- Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
- Pas une difficulté

Manque de coordination avec la CE



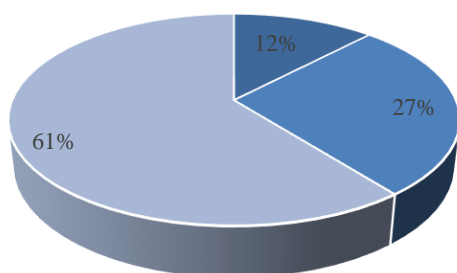
- Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
- Pas une difficulté

Manque de coordination entre les bailleurs



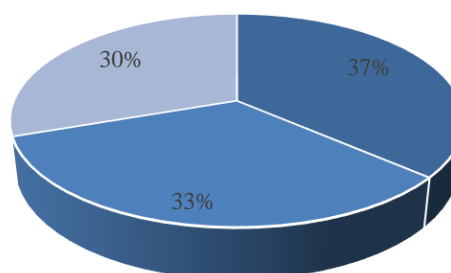
- Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
- Pas une difficulté

Insuffisance du soutien de la DUE



- Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
- Pas une difficulté

Lourdeur des procédures de l'UE



- Difficulté majeure ■ Difficulté mineure
- Pas une difficulté

Commentaires :

- Les procédures adoptées par l'UE pour le choix des consultants (experts) laissent peu de manœuvre à l'administration marocaine, ce qui peut des fois aboutir au recrutement de consultants qui ne connaissent pas bien le contexte marocain
- Les obstacles pour le cas du PADT, qui a commencé en 2020, c'est la pandémie COVID 19 qui a impacté négativement la mise en œuvre de certains chantiers. Par ailleurs, la lourdeur des procédures de l'UE a retardé la mise en œuvre de l'appui complémentaire.
- Lacunes dans la conception du programme: offrir une assistance depuis le début, depuis la conception
- Faiblesses de l'assistance technique: on souhaite un niveau plus élevé d'expertise de la part des experts
- Insuffisance du soutien de la DUE: des fois on sollicitait leur intervention et cela prenait beaucoup de temps
- Lourdeur des procédures de l'UE: des fois les activités qui ont été inscrites au départ dans le programme devenaient obsolètes, ou bien certains experts n'étaient pas très spécialisés ou efficace dans le domaine dans lequel ils intervenaient et avec la lourdeur des procédures de DUE il était difficile de rectifier les choses

9 SELON VOUS, QUELLE(S) EST (SONT) LA (LES) VALEUR(S) AJOUTEE(S) DE L'APPUI BUDGETAIRE EUROPEEN PAR RAPPORT AUX AUTRES INSTRUMENTS DE COOPERATION DE L'UE OU PAR RAPPORT AUX PROGRAMMES D'AUTRES BAILLEURS DE FONDS ?

- l'AB offre une possibilité de dialogue approfondi avec les bénéficiaires sur leurs politiques et stratégies de développement nationales ou sectorielles, sur une meilleure gestion de leurs finances publiques ou encore sur leurs politiques macroéconomiques.
- permet de faire baisser les coûts de transaction de l'aide et renforcer le dialogue entre pays bénéficiaire et les BDF
- renforce l'appropriation de l'État qui devient responsable de l'affectation de l'appui budgétaire qui se fait sur la base de la stratégie de réduction de la pauvreté qu'il a lui-même conçue ;
- renforce la capacité de gestion de l'État bénéficiaire ce qui lui permet d'affirmer son leadership sur la planification de son développement.
- valeur ajoutée dans la modalité de l'appui : l'assistance technique
- L'appui budgétaire est l'outil d'aide le plus adéquat pour le Maroc par rapport aux autres instruments de l'action extérieure. En effet les programmes d'appui budgétaire permettent :
 - une mise en œuvre accélérée des grandes réformes économiques et sociales;
 - une contribution à la stabilisation de l'économie et au redressement de l'équilibre budgétaire et des équilibres extérieurs;
 - une amélioration de la gestion des finances publiques (gestion axée sur les résultats);
 - un renforcement du dialogue sectoriel mené par les différents départements sectoriels;
 - un renforcement de capacités à travers le transfert d'expertise (projets de jumelage et d'assistance technique).
- Favoriser l'installation et l'instauration de procédures et des bonnes pratiques
- Une approche d'exécution participative et inclusive à tous les niveaux
- Une bonne flexibilité, ce qui permet une rapide adaptation
- l'UE figure toujours parmi les bailleurs de fonds pionniers qui ont appuyé toutes les nouvelles stratégies de département;
- les missions de suivi et d'évaluation portent toujours des informations utiles relatives à l'avancement de la stratégie d'une manière générale et du programme objet d'évaluation particulièrement.
- L'aide complémentaire a apporté un appui concret aux structures bénéficiaires.
- structuration des programmes AB par des missions (d'identification, de définition, de suivi et de clôture);
- une définition détaillée des cibles, des indicateurs avec une bonne concertation avec les départements concernés.
- Une corrélation entre l'AB et l'aide complémentaire ;
- une assistance technique à l'écoute des besoins émergents du SS ;
- Récupération des reliquats pour de nouveaux projets.

- Amélioration de l'accès à l'alphabétisation à travers le ciblage et la qualité des programmes d'alphabétisation
- Au niveau du programme alpha III, la territorialisation a été concrétisée, entre autres par le renforcement de la conclusion des conventions avec les conseils élus
- facilite la mise en œuvre des réformes ;
- contribue au développement du pays
- favorise le dialogue sectoriel ;
- renforcement des capacités des entités appuyées à travers l'AT
- l'atteinte des objectifs principaux des programmes est un levier pour avancer dans le secteur
- Le programme d'Appui Budgétaire était une occasion et un exercice pour le secteur de la justice au Maroc afin d'intégrer les nouvelles approches de gestion axées sur les résultats.
- L'appui budgétaire permet d'appuyer le secteur dans sa globalité avec des ramifications sur certains établissements comme cela a été avec l'ISM qui a bénéficié d'un appui complémentaire sous la forme d'un programme de jumelage qui a permis de diagnostiquer et de trouver des solutions pérennes aux difficultés de gestion et pédagogiques qu'il connaissait
- L'appui budgétaire joue un rôle de levier de financement pour la mise en œuvre des réformes sectorielles qui accompagne l'effort de l'État dans ce sens.
- Le PADT s'appuie sur deux stratégies sectorielles importantes et concomitantes pour arriver un objectif global.
- L'AB se fait suivant une matrice d'indicateurs de performances et permet de faire le suivi de la mise en œuvre des stratégies sectorielles, à travers des missions de suivi, une évaluation des performances et une analyse des rapports annuels et les réunions régulières entre les parties prenantes pour une meilleure coordination des politiques.
- L'autre instrument, à savoir l'appui complémentaire, va permettre une mise à disposition d'une assistance technique et une expertise au niveau central pour la mise en œuvre des politiques sectorielles et également au niveau territorial pour un renforcement des capacités des acteurs locaux et une territorialisation de ces politiques.
- De point de vue montant mobilisé par l'UE constitue un budget très important par rapport aux autres Financeurs et du coup, son apport mobilise davantage le dialogue sectoriel pour mettre en œuvre les résultats escomptés des programmes soutenus par l'AB, malgré ses limites et les interférences dans l'exécution.

10 AVEZ-VOUS D'AUTRES COMMENTAIRES A FAIRE CONCERNANT VOTRE EXPERIENCE DE L'APPUI BUDGETAIRE EUROPEEN ET/OU SUGGESTIONS POUR L'AMELIORER ? ENVISAGEZ-VOUS UN NOUVEAU PROGRAMME D'AB AVEC L'UE ? SI OUI, DANS QUELS DOMAINES ?

- Un nouveau programme est en cours de formulation s'alignant sur les nouvelles priorités de la Génération Green.
- Suggestions d'amélioration :
 - Création d'une plateforme simple de suivi de l'état d'avancement des indicateurs des programmes AB/ UE,
 - Renforcement des capacités
 - Appui direct au secteur
- Pour les missions d'identification elles doivent apporter de l'aide et de l'assistance pour que les indicateurs soient réalistes et réalisables. Être pertinents et prendre en considération toutes les contraintes qui peuvent être du blocage dans la réalisation de ces indicateurs.
- Un programme d'AB avec l'UE est toujours demandé surtout dans les secteurs de l'Enseignement Supérieur et de la recherche scientifique ainsi que le secteur de l'Habitat insalubre et les routes rurales.
- l'AB constitue un exercice fédérateur dans l'instauration du dialogue sectoriel autour des objectifs et des indicateurs bien ciblés et pertinents pour améliorer l'état de santé et en s'appuyant sur la cartographie et la coordination des différents financeurs.
- Alléger les procédures,
- Faire appel aux experts nationaux pour les différentes catégories d'experts.

10. LISTE D'INSTITUTIONS RENCONTREES

10.1 LISTE D'ENTRETIENS CONDUITS DURANT LA PHASE DE DÉMARRAGE

Union Européenne

Institution
NEAR A4
DUE
DG NEAR A4 CHEF DU SECTEUR APPUI BUDGETAIRE (AB)
DG NEAR A4 SECTEUR APPUI BUDGETAIRE
DG DEVCO 04
DG DEVCO A4
DG NEAR A3 – PAR COTE
DG NEAR B3
DESK DG NEAR B3 MAROC
B4, ÉDUCATION, HEALTH, CULTURE
DG EAC C3
DG JUST 02
JUSTICE DG NEAR
EEAS MENA 3

Maroc

Programme	Type Organisations	Institution	Date
Hakama	Autorités centrales	MEFRA	7/05/2020

10.2 LISTE D'ENTRETIENS CONDUITS DURANT LA PHASE DOCUMENTAIRE

Union européenne

Institution
NEAR A4
DUE
NEAR B3 DESK
NEAR A3 COTE EDUC. TVT
EAC
NEAR A4 APPUI BUDGETAIRE
DEVCO A4
NEAR A3 COTE DÉV. ÉCON.
NEAR A3 BLENDING
NEAR.DGA2.B.2
EEAS MENA 3
NEAR A3 COTE PAR

Maroc

Programme	Type organisations	Institution	Date
CMB III/PASS II/PS	Autorités centrales	MSDSEF	05/01/2020
EDU II/FP	Autorités centrales	MEN, DSSP MEN, DFP	07/01/2020
FP	Autorités centrales	OFPPT	07/01/2020
ALPHA	Autorités centrales	ANLCA	07/01/2020
Jeunesse	Autorités centrales	MCJS	07/01/2020
Conseil Agricole/Agri II/Forêts	Autorités centrales	MAPMDREF	08/01/2020
PADT	Autorités centrales	MI/MAPMDREF	08/01/2020 13/01/2020
CMB III/PASS II/PS	Autorités centrales	MS	13/01/2020 14/01/2021
Hakama	Autorités centrales	MEFRA, DB	15/01/2021
Hakama	Autorités centrales	MEFRA, DTFE	08/01/2021
	Autorités centrales	Maroc PME (MI)	08/01/2021
PACC/Emploi PME	Autorités centrales	MEFRA (DTFE) ; MICEVN	08/01/2021
JU	Autorités centrales	MJ	08/01/2021
JU	Autorités centrales	CSPJ	08/01/2021
JU	Autorités centrales	PMP	08/01/2021

10.3 LISTE D'ENTRETIENS CONDUITS DURANT LA PHASE FINALE**Union européenne**

Programme	Institution	Date
Justice	DUE	19/03/2021
EDU II, alpha, FP	DUE	22/03/2021
Jeunesse	DUE	22/03/2021
Genre, Égalité, Enfance	DUE	16/03/2021
CMB III/ Protection sociale	DUE	26/03/2021
PASS II	DUE	26/03/2021
Forêts/PADT	DUE	17/03/2021
Croissance et Compétitivité	DUE	26/03/2021
Emploi/PME	DUE	15/03/2021
Hakama	DUE	11/03/2021
Développement territorial	DUE	17/03/2021
Cellule Information & Communication	DUE	19/03/2021

Maroc

Programme	Type Organisations	Institution	Date
Hakama	Autorités centrales	MEFRA	31/03/2021

Hakama	ONG	Oxfam	05/04/2021
Hakama	ONG	Transparency Maroc	20/05/2021
Hakama	Aide complémentaire	GFA	06/04/2021
Hakama	Organisation internationale	OCDE-SIGMA	07/04/2021
Hakama	Aide complémentaire	CRJ	07/04/2021
Hakama	Aide complémentaire	Expertise France	13/04/2021
Hakama		BM	06/05/2021
PACC/Emploi PME	Organisation internationale	BEI	22/04/2021
Emploi PME	Autorités centrales	MTIP	29/04/2021
PACC/Emploi PME	Organisation internationale	BERD	30/04/2021 11/05/2021
PACC/Emploi PME	Organisation internationale	GIZ	04/05/2021
PACC/Emploi PME	Autorités centrales	MEFRA (DTFE) ; Maroc PME	06/05/2021
PACC/Emploi PME	Aide complémentaire	Expertise France	07/05/2021
Conseil Agricole/Agri II	Aide complémentaire	CA17 International	03/05/2021
Conseil Agricole/Agri II	Organisation internationale	BEI	03/05/2021
Forêts	Autorités centrales	HCEFLD	03/05/2021
Conseil Agricole/Agri II/Forêts	Autorités centrales	MAPMDREF	11/05/2021
Forêts	Autorités centrales	ONCA	11/05/2021
TRANS	Autorités centrales	HCP	31/03/2021 20/04/2021
TRANS	Organisation internationale	UN	22/04/2021
TRANS	Autre	CESE	18/05/2021
TRANS	Organisation internationale	OCDE-SIGMA	07/04/2021
ALPHA	Autorités centrales	ANLCA	31/03/2021
EDU II/FP	Organisation internationale	AFD	07/04/2021
FP	Autorités centrales	MENFP	08/04/2021
FP	Organisation internationale	AECID	09/04/2021
FP	Organisation internationale	British Council	09/04/2021
EDU II	ONG	Heure Joyeuse	12/04/2021
FP	ONG	ACODEC	12/04/2021
FP	ONG	ASTICUDE	12/04/2021
FP	Aide complémentaire	ATA	13/04/2021
ALPHA	Aide complémentaire	ANCE	20/04/2021
EDU II/FP	Organisation internationale	BM	23/04/2021
FP	Autorités centrales	OFPPT	28/04/2021
CMB III/PASS II/PS	Autorités centrales	MI	16/04/2021
CMB III/PASS II/PS	Autorités centrales	MS	19/04/2021
CMB III/PASS II/PS	Organisation faîtière	ANAM	21/04/2021
CMB III/PASS II/PS	ONG	Association de l'Enfance Handicapée	22/04/2021

CMB III/PASS II/PS	Organisation internationale	UNICEF	26/04/2021
CMB III/PASS II/PS	Organisation internationale	OMS	27/04/2021
CMB III/PASS II/PS	Aide complémentaire	AT PASS II	29/04/2021
CMB III/PASS II/PS	Organisation faîtière	CNSS	03/05/2021
CMB III/PASS II/PS	ONG	Association Marocaine de Solidarité et de Développement	07/05/2021
CMB III/PASS II/PS	ONG	SOS Villages d'Enfants Maroc	07/05/2021
JU	Aide complémentaire	SOFRECO	13/04/2021
JU	Organisation internationale	CEPEJ	14/04/2021
JU	Aide complémentaire	UNICEF	17/05/2021
JU	Autorités centrales	CSPJ	17/05/2021
JU	ONG	Association ADALA	18/05/2021
JU	Autorités centrales	MJ	24/05/2021
PACC/Emploi PME	Autorités centrales	MICEVN	19/05/2021
Conseil Agricole/Agri II	Aide complémentaire	SOFRECO	18/05/2021
JU	Organisation internationale	CEPEJ	28/05/2021

11. DOCUMENTS CONSULTÉS

11.1 CONTEXTE MAROCAIN

Analyses socio-économiques

- Institut Royal des Études Stratégiques, Évolution du positionnement international du Maroc – Tableau de bord stratégique, octobre 2019
- Vers une nouvelle politique budgétaire « intelligente » au service de la croissance économique et du développement humain au Maroc, USMBA & CERAPE
- De l'effort au potentiel fiscal au Maroc : Évaluation Empirique, European Scientific Journal, 2019
- Investissements directs étrangers et croissance économique au Maroc : impact selon le pays d'origine, Université Mohammed V, 2015
- « Quelle place occupe l'intelligence économique dans le déploiement des entreprises marocaines en Afrique Subsaharienne ? », HEC ENTREPRENEURS, 2014
- Stratégie de la protection sociale du Royaume du Maroc, Le Chef du Gouvernement Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, 2019
- Rapport Annuel Commerce extérieur du Maroc, Office des changes Royaume du Maroc, 2018
- Rapport semestriel sur l'exécution de la loi de finances, Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, 2019
- Rapport de suivi de la situation économique au Maroc, Banque Mondiale, 2020
- Open Budget Survey, Morocco, 2019. <https://www.internationalbudget.org/sites/default/files/country-surveys-pdfs/2019/open-budget-survey-morocco-2019-en.pdf> [12/06/2020].
- TADAT, Rapport d'évaluation de la performance, FMI, Janvier 2019.
- Transparency international, divers rapports Maroc : <https://www.transparency.org/en/countries/morocco> [12/06/2020].
- Reporters Sans Frontières, divers rapports Maroc : <https://rsf.org/fr/maroc-sahara-occidental> [12/06/2020].
- World Prison Brief database, divers rapports Maroc : <https://www.prisonstudies.org/country/morocco> [12/06/2020].
- Conseil économique social et environnemental (CESE), divers rapports Maroc : <https://www.lecese.fr/travaux-du-cese/travaux-publies/maroc/0/0/0/0/0> [12/06/2020].
- Freedom House, divers rapports Maroc : <https://freedomhouse.org/country/morocco> [12/06/2020].
- IMF : Morocco Country Report No. 19/230, July 2019 <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/CR/2019/1MAREA2019003.ashx> [12/06/2020].
- OHCHR, Examen périodique universel – Maroc : <https://www.ohchr.org/FR/HRBodies/UPR/Pages/>
- Karim, Mohammed, interview [du 5 Septembre 2018] par Khadija Ihsane (Medi1TV Afrique), lecture des chiffres du HCP 2016 : Maroc : 3 régions créent près de 60% de la richesse, <https://www.youtube.com/watch?v=FppDIYuJJWQ> [12/06/2020].
- Annuaire Statistique du Maroc, Haut-Commissariat au Plan, Royaume du Maroc, 2018
- Présentation des résultats de l'Enquête Nationale sur la Consommation et les dépenses des ménages 2013-2014, Inégalités sociales et territoriales à la lumière des résultats de l'enquête nationale sur la consommation et les dépenses des ménages 2014, Haut-Commissariat au Plan, Royaume du Maroc, 2016

- Pauvreté et prospérité partagée au Maroc du troisième millénaire 2001-2014, Haut-Commissariat au Plan et Banque Mondiale, 2017
- Rapport d'activités, Chef de gouvernement, Royaume du Maroc, 2018
- Le Programme Gouvernemental, En application des dispositions de l'article 88 de la Constitution, Royaume du Maroc, Chef du Gouvernement, 2017
- Indicateurs du Maroc, Fonds monétaire international, 2019
- Morocco Economic Monitor from Relief to Recovery, World Bank, 2020
- Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2020, Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration Royaume du Maroc, 2019
- Repères budgétaires NUMERO 13, Direction du Budget, Ministère de l'économie et des finances, Royaume du MAROC, 2014
- Country Report, Morocco, International Monetary Fund, October 2019
- Country Report, Morocco, International Monetary Fund, July 2019
- Évolution du système financier public marocain vers le management de la performance, Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, 2019
- Morocco: INWARD AND OUTWARD FDI, 2015
- 20 ans de réformes économiques au Maroc, Club Forbes, 2019
- International Monetary Fund, World Economic Outlook 2020, October 2020
- Les engagements du Maroc vis-à-vis du FMI sont-ils tous pertinents ?, Medias24, 2019
- Morocco : 2018 Request for an Arrangement Under the Precautionary and Liquidity Line-Press Release: Staff Report; and Statement by the Executive Director for Morocco, International Monetary fund, 2019
- Maroc Présentation, Banque Mondiale, 2020
- BM 2014-2017 Cadre de partenariat stratégique, Cadre de Partenariat Stratégique 2014-2017 entre la Banque mondiale et le gouvernement du Maroc
- Abhatoo : Portail de Recherche Documentaire du Centre National de Documentation, Royaume du Maroc, Haut-Commissariat au plan
- DEPF : Rapport Économique Et Financier Accompagnant Le PLF 2021, EcoActu
- Microsoft Word - La15 Sur l'appui budgétaire mai 2018.docx, L'appui budgétaire : un mécanisme qui renforce les capacités des pays bénéficiaires ?, IDEFIE
- FR-mpo-am19-morocco.pdf, World Bank, Press Release, 2019
- Guide méthodologique CDMT -28-12-2006, Ministère des finances et de la privatisation

Aide publique au développement

- Stratégie pays 2017-2021 Maroc, Agence Française de développement
- Examen multidimensionnel du Maroc, Volume 1, OCDE, 2017
- Examen multidimensionnel du Maroc, Volume 2, OCDE, 2018
- Les indicateurs de l'offre et de la demande de soins en santé reproductive, Haute Autorité de Sante, 2020
- Plan cadre des nations unies d'aide au développement (UNDAF) 2017-2021, Royaume du Maroc, Nations Unies MAROC, 2017
- Agence Française de Développement, Stratégie Pays Maroc 2017-2021, AFD Paris, septembre 2017

- ADE – Aide à la Décision économique, évaluation conjointe des opérations d'appui budgétaire au Maroc de 2005 à 2012, 2014.
- Amnesty international, divers rapports Maroc : <https://www.amnesty.org/fr/countries/middle-east-and-north-africa/morocco-and-western-sahara/> [12/06/2020].
- Banque Africaine de Développement, Maroc, Document de Stratégie Pays 2012-2016. <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/Maroc%20-%20DSP%202012-2016%20%28Version%20du%203%20f%C3%A9vrier%202012%29%20%C3%A0%20poster%20sur%20site%20Web.pdf> [12/06/2020].
- Banque Africaine de Développement, divers rapports Maroc : <https://projectsportal.afdb.org/dataportal/VTopCountry/show/MA> [12/06/2020].
- Centre de recherches pour le développement international, diverses contributions concernant le Maroc : <https://www.idrc.ca/fr> [12/06/2020].
- OECD/EU SIGMA, divers rapports Maroc : <http://www.sigmaweb.org/countries/morocco-sigma.htm>
- Profil de la pauvreté des enfants au Maroc, Analyse du chevauchement des privations multiples chez l'enfant, Observatoire National du Développement Humain, Royaume du Maroc- Ministère de la famille, de la scolarité de l'égalité et du développement sociale, UNICEF, 2017
- Le Maroc et la Banque africaine de développement | Banque africaine de développement - Bâtir aujourd'hui, une meilleure Afrique demain
- Rapport d'achèvement de projet/programme | Banque africaine de développement - Bâtir aujourd'hui, une meilleure Afrique demain
- BAD Maroc - Programme d'appui à la revitalisation de la gouvernance économique et financière (PARGEF) - Phase I
- Maroc | AFD - Agence Française de Développement
- Indicateurs du développement dans le monde | DataBank, Maroc de 2014 à 2020
- Rapport de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD), Avril 2021
- Le nouveau Modèle de développement, Synthèse, Avril 2021

Covid-19

- Introduction to COVID-19, Resilience Contract, DG NEAR - EUD BELARUS, 2020
- The economic aftermath of the COVID-19: Devising actions for recovery, Union for the Mediterranean, 2020
- Cohesion policy action against coronavirus - Regional Policy - European Commission, 2020
- Communication sur la réaction de l'UE au niveau mondial face à la pandémie de COVID-19., Commission Européenne, 2020

11.2 CONTEXTE UE

Politique du voisinage

- Programmation de l'Instrument Européen de Voisinage (IEV), Cadre Unique d'Appui pour l'appui de l'UE au Maroc (2014-2017), European Commission, European External action service, 2014
- IEV, Evaluation externe de l'Instrument européen de voisinage (IEV) 2014 – 2017, Juin 2017, Particip, June 2020.

- [Annexe 4 Indicative Programme \(NIP/MIP/RIP\)](#), Cadre d'appui 2014-2020, Maroc
- Communiqué de presse de la délégation de l'Union Européenne, Nouveaux engagements de l'Union européenne au Maroc : Signature du cadre unique d'appui 2014-2017, [comdepresse_20141105_fr.pdf](#)
- Plan d'action voisinage, Conseil de l'Union Européenne, 2013
- DEVCO Unit A4 / ADE, Database of budget support decisions with indicators in third countries, Final report, May 2019.
- NEAR / DGSI, Evaluation of the Twinning instrument in the period 2010-2017, Mars 2019.
- Commission Européenne, Policy Coherence for Development – 2019 EU Report, 2019.
- Commission Européenne, Rapports de gestion de l'action extérieure (EAMRs) 2013 à 2019.
- Commission Européenne, Commission Staff Working Document, Overview of the Monitoring, Reporting and Evaluation Frameworks for the MFF 2014- 2020 Programmes, Brussels, 26.6.2014, SWD(2014) 200 final.
- [European Fund for Sustainable Development \(EFSD\) | Legislative train schedule | European Parliament](#)
- [DG NEAR Guidelines on linking planning/programming, Monitoring and Evaluation](#)

Relations UE-Maroc

- [Mise en œuvre de la politique européenne de voisinage au Maroc](#), document de travail conjoint des services, Commission Européenne, 2015
- [AA consolidé 2019](#), Journal officiel des Communautés européennes, 2019
- [Accord Euro-Med](#), Journal officiel des Communautés européennes, 2000
- [Accord euro-méditerranéen d'association entre l'Union européenne et le Maroc, Décision 2000/204/CE/CECA](#), 2019
- Statut avancé 2008, Document conjoint UE-Maroc sur le renforcement des relations bilatérales/ Statut Avancé, DG EV
- Plan d'action dans le cadre de la politique européenne de voisinage pour la mise en œuvre du statut avancé (2013-2017)
- [12/2019 Cadre Unique d'Appui 2019-2020 prorogé](#), Communiqué de presse, 2019
- Cadre unique d'appui 2014-2020 Maroc, Union Européenne, Annexe
- Décision d'exécution de la commission relative à [Prolongation d'un cadre unique d'appui concernant l'aide de l'Union](#), 2019
- [MEFRA 2007 Statut avancé](#), Les relations du Maroc avec l'Union européenne : du partenariat au statut avancé, Ministère de l'économie et des finances
- [Partenariat euro-marocain de prospérité partagée 2019](#), Déclaration conjointe de l'Union européenne et du Maroc suite à la 14ème réunion du Conseil d'Association UE-Maroc, Conseil de l'UE
- [L'ALECA est mort, vive l'APTE | Réalités Online](#), Article de presse, 2020
- [EUTF-Facsheet 2020-Morocco Short versions V.12](#), EU support on migration in Morocco, EU Emergency Trust Fund for Africa – North of Africa window
- [EU support to Morocco - Cour des comptes](#), Rapport Spécial, Soutien de l'UE en faveur du Maroc: peu de résultats à ce jour
- [partenariat euro-marocain de prospérité partagée](#), Conseil d'Association UE-Maroc, 27 juin 2019, Conseil de l'UE
- [How it works - finance | EU External Investment Plan](#), Commission Européenne

- [Engagements de l'UE dans ses relations bilatérales avec les pays du voisinage méridional - EuroMed Droits](#)
- [Vers un partenariat euro-africain refondé, Questions d'Europe N°522, Fondation Robert Schuman, juillet 2019](#)
- Statistiques économiques et financières - Ministère de l'économie et des finances - MEF - Royaume du Maroc
- CoE, Partenariat de voisinage Maroc 2018-2021, février 2018, <https://rm.coe.int/partenariat-de-voisinage-2018-2021-avec-le-maroc/168090801c> [12/06/2020].
- CdE, Partenariat de voisinage Maroc 2015-2017, avril 2015, <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016802f7c61> [12/06/2020].
- CdE, Rapport final 2015-2017, octobre 2017, <https://rm.coe.int/rapport-final-pv-maroc-2015-2017-2-168077d52b> [12/06/2020].
- CdE, Priorités de coopération du Conseil de l'Europe avec le voisinage Maroc 2012-2014, avril 2012, <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168047cfab> [12/06/2020].
- Conseil de l'Europe, Bureau au Maroc, <https://www.coe.int/fr/web/rabat/nospublications> [12/06/2020].
- Cour des Comptes européenne, Les systèmes d'évaluation et de suivi axé sur les résultats d'EuropeAid, Rapport spécial N°18, 2014, https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14_18/SR14_18_FR.pdf [12/06/2020].
- Évaluation des opérations d'appui budgétaire au Maroc "FICHE CONTRADICTOIRE", European Commission, 2016
- Déclaration conjointe de l'Union européenne et du Maroc suite à la 14ème réunion du Conseil d'Association UE-Maroc, Conseil européen, Conseil de l'Union Européenne, 2019
- Trait d'union numéro 198, Délégation de l'Union Européenne auprès du royaume du Maroc, 2013
- Document conjoint UE-Maroc sur le renforcement des relations bilatérales/ Statut Avancé, DG EV, 2007
- Le statut avance MAROC-UE : Bilan, Enjeux et perspectives, CAREP Paris, 2018
- Partenariat de voisinage avec le Maroc, 2018-2021, Conseil de l'Europe, 2018
- Décision d'exécution de la commission relative au programme d'action annuel 2015 et au programme d'action annuel 2016 (partie 1) en faveur du Maroc à financer sur le budget général de l'Union européenne, Commission Européenne, 2015
- Décision d'exécution de la Commission relative au financement du programme d'action pluriannuel en faveur du Maroc pour les années 2019 et 2020, Commission Européenne, 2019
- Annexe 1 de la décision d'exécution de la Commission relative au programme d'action en faveur du Maroc pour l'année 2020. Commission Européenne, 2019
- Politique du Conseil de l'Europe à l'égard des régions voisines, Partenariat de voisinage 2018-2021 avec le Maroc, CoE Maroc, 2018
- Communiqué conjoint : entretien téléphonique entre Commissaire Várhelyi et Ministre des Affaires étrangères du Maroc Bourita, Commission Européenne, 27/03/2020
- Joint staff working document, Renewed Partnership with the Southern Neighbourhood Economic and Investment Plan for the Southern Neighbours, European Commission, 9/02/2021
- Joint communication to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions, Renewed partnership with the Southern Neighbourhood, European Commission, 9/02/2021

Appui budgétaire : méthodologie et rapports connexes

- Commission Européenne, Appui budgétaire - Lignes directrices, Collection Outils et Méthodes, Lignes directrices n°7, septembre 2017.
- Caputo, Enzo, on behalf of EC-DG DEVCO, Review of the Methodological approach for budget support evaluations, February 2017.
- Budget Support, Module 8, Monitoring, European Commission, 2020
- Budget Support, Module 9, Disbursement, European Commission, 2020
- Guidelines for the programming of the neighbourhood, development and international cooperation instrument – 2021-2027, European Commission, 2020
- Qualité des données dans le domaine de l'appui budgétaire: faiblesses de certains indicateurs et des vérifications effectuées concernant le versement des tranches variables, Cour Des comptes européennes, 2019, [Data quality in budget support: weaknesses in some indicators and in the verification of the payment for variable tranches](https://www.ecca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR19_09/SR_Morocco_FR.pdf)
- BS Training Course, Module 9: Preparation of the disbursement file, EuropeAid
- BS Training Course, Module 10: Reporting and Evaluation, 2019
- Introduction to Programming Budget Support, DG NEAR – EUD Belarus, 2020
- Cour des Comptes européenne, Soutien de l'UE en faveur du Maroc : peu de résultats à ce jour, 11/12/2019. https://www.ecca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR19_09/SR_Morocco_FR.pdf [12/06/2020].

11.3 GESTION DES FINANCES PUBLIQUES ET DÉCENTRALISATION

Hakama I

- Premier prêt de politique de développement pour la transparence et la redevabilité (HAKAMA), Banque internationale pour la reconstruction et le développement, 9 septembre 2013
- Programme Hakama : Conventions de financement, Fiche d'identification, DTA, dossiers de décaissements et livrables des appuis complémentaires

Hakama II

- Deuxième prêt de politique de développement pour la transparence et la redevabilité (HAKAMA II), Banque internationale pour la reconstruction et le développement, 30 juillet 2015
- [HAKAMA - Renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi Organique relative à la loi de Finances - Service européen pour l'action extérieure](#), Press Release, 2018
- Annexe 3, Document complémentaire du document d'action programme HAKAMA II – Axe relatif à la réforme de l'administration publique, évaluation de l'éligibilité de la politique publique - réforme de l'administration publique, 2019
- DTA
- Fiche d'identification
- Dossier de décaissement

Décentralisation

- MEMORANDUM sur le programme d'appui à la revitalisation de la gouvernance économique et financière, PARGF – PHASE 1, Banque africaine de développement, 7 novembre 2012
- Transparence et gestion fiscale au Maroc, OXFAM, 2015
- Chapter 2: in search of greater effectiveness of public action, [CDMT, World bank, 2003](#)

- Fiche de jumelage – Maroc, Commission Européenne, [MA 15 ENI FI 02 19 Appui à la modernisation de la gestion financière publique](#)
- Rapport sur la performance de la gestion des finances publiques, [ma-sep16-pfmpr-public-with-pefa-check.pdf](#), 2016
- [Jumelage institutionnel entre les IGF du Maroc, de la France et du Portugal – MEF – Royaume du Maroc](#), 2014
- [Présentation PowerPoint](#), Loi Organique relative à la loi de Finances, Direction du budget, ministère de l'économie et des finances
- Administration des douanes et impôts indirects, rapport annuel 2019.
- Conseil Économique, Social et Environnemental, Exigences de la régionalisation avancée et défis de l'intégration des politiques sectorielles, 2016. <http://www.ces.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/2016/av22/rpas22f.pdf> [12/06/2020].
- Direction de la Stratégie, des Statistiques et de la Planification / Division des Études et des Statistiques, Recueil des Indicateurs de l'Éducation 2011 - 2019, non daté.
- Direction des Études et des Prévisions Financières (DEPF), divers rapports <https://www.finances.gov.ma/Fr/Pages/publications.aspx>, par ex. Rapport d'activité 2018, https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2019/RapActivite18_DEPF.pdf [12/06/2020].
- Haut-Commissariat au Plan : https://www.hcp.ma/downloads/Comptabilite-nationale_t11873.html ; https://www.hcp.ma/Comptes-nationaux-Serie-des-comptes-Base-2007-Base-1998_a1560.html ; https://www.hcp.ma/Bookcases-des-Annuaires-Statistiques-du-HCP_a2071.html ; https://www.hcp.ma/downloads/Annuaire-statistique-du-Maroc_t11888.html [12/06/2020].
- Royaume du Maroc, Loi Organique relative à la Loi de Finances, 18/06/2015.
- Khallouk Ouafaa, La préparation du budget de l'État au Maroc : une nouvelle procédure au service de la performance, Mars-Avril 2019, Revue Gestion des Finances Publiques, Numéro 2, Mars-Avril 2019, <https://gfp.revuesonline.com/articles/lvgfp/abs/2019/02/lvgfp20192p109/lvgfp20192p109.html> [12/06/2020].
- OCDE, divers rapports Maroc : <https://www.oecd-ilibrary.org/fr/maroc>, notamment :
 OCDE, Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial – Synthèse et Recommandations – Pour un développement territorial inclusif et durable au Maroc – Le temps de l'action, 2017. http://www.muat.gov.ma/sites/default/files/CooperationetPartenariats/Cooperation_internationale/Cooperationmultilaterale/SyntheseDialogueMarocOCDE14novembre2017.pdf [12/06/2020].
 OCDE, Le rôle des élus au sein des communes du Maroc: vers une gouvernance locale plus proche des citoyens, 2017. <https://www.oecd.org/mena/governance/le-role-des-elus-au-sein-des-communes-du-maroc.pdf> [12/06/2020].
 OECD/EU SIGMA : Principes d'administration publique – Prestation de services – Le Maroc, Juin 2019, <https://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/RevuePrestationServicesAdministratifs26Juin2019.pdf> [12/06/2020].
- OXFAM, Un Maroc égalitaire, une taxation juste, OXFAM Maroc, Avril 2019 <https://www.oxfam.org/en/node/8377> [12/06/2020].
- Rapport PIMA : Évaluation de la gestion des investissements publics, Rapport d'assistance technique, 2017.
- [\[Guide de la Programmation Budgétaire Triennale\]](#), Ministère de l'économie et des finances
- [LOF de A à Z | LOF - Loi Organique relative à la loi de Finances - Maroc](#)
- Plan national de la réforme de l'administration 2018-2021, Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique, 2018
- DTA
- Fiche d'identification

- Dossier de décaissement

11.4 CROISSANCE ET COMPÉTITIVITÉ

Emploi/PME

- Savoye Bertrand, Émergence économique et développement durable et inclusif du Maroc – Concilier la recherche de gains de productivité et la création d'emplois, IRS/ECO, AFD, Collection Macroéconomie & Développement, Décembre 2019
- DTA
- Livrables
- Fiche d'identification
- Dossier de décaissement

Croissance et Compétitivité/PACC

- Enquête nationale auprès des entreprises, premiers résultats 2019, Haut-Commissariat au Plan
- Site Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
- Rapport Annuel 2018, Observatoire Marocain de la très petite et moyenne entreprise
- DTA
- Livrables
- Fiche d'identification
- Dossier de décaissement

Conseil Agricole - AGRI II

- Le secteur agricole marocain : Tendances structurelles, enjeux et perspectives de développement, DEFP, Ministère de l'économie et des finances du royaume du Maroc, direction des études et des prévisions financières, juillet 2019
- Rapport de synthèse sur l'agriculture au Maroc, Projet d'Appui à l'Initiative ENPARD Méditerranée, CIHEAM IAM Montpellier/UE janvier 2019
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Centre d'investissement (2018), Investir dans l'action collective : quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire? <http://www.fao.org/3/CA1198FR/ca1198fr.pdf>
- <https://www.ondh.ma/fr/publications/indicateurs-suivi-developpement-humain-niveau-tendances-lechelle-nationale-et-regionale>
- Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (2021), Réseau virtuel ARDNA au service de l'agriculture <http://www.ardna.org/OrganisationDuSecteurAgricole#:~:text=Ces%20interprofessions%20agricoles%20ont%20adh%C3%A9rentes,les%20domaines%20d'int%C3%A9r%C3%AAt%20commun.>
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Centre d'investissement (2018), Investir dans l'action collective : quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire? <http://www.fao.org/3/CA1198FR/ca1198fr.pdf>
- DTA
- Livrables
- Fiche d'identification

- Dossier de décaissement

Forêt

- Rapport de l'évaluation des ressources forestières mondiales 2020, organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, 2020
- Programme de conservation et de développement des écosystèmes forestiers 2005-2014, Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la lutte contre la désertification, Royaume du Maroc,
- Cadre pour l'établissement de rapports sur le progrès réalisé en vue de la mise en œuvre du plan stratégique des nations unies sur les forêts (2017-2030), Objectifs mondiaux relatifs aux forêts, 2019
- DTA
- Livrables
- Fiche d'identification

11.5 ÉDUCATION

Éducation II

- DTA
- Livrables
- Fiche d'identification
- Dossier de décaissement

Formation Professionnelle

- Guichet Statistique, Enseignement 2015, 11 - 58 Statistiques générales sur la formation professionnelle : Public et privé
- Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle 2021 (SNFP 2021), Objectifs Stratégiques, p.21 :
 - DTA
 - Livrables
 - Fiche d'identification
 - Dossier de décaissement

Alpha II

- DTA
- Livrables
- Fiche d'identification
- Dossier de décaissement

Alpha III

- DTA
- Fiche d'identification
- Dossier de décaissement

Jeunesse

- DTA
- Fiche d'identification
- Dossier de décaissement

11.6 SANTÉ ET PROTECTION SOCIALE

CMB

- Stratégie d'ANAM 2020-2024, Vers une Couverture-Santé Universelle, [NOTE-DE-CADRAGE-adil.pdf](#)
- Annuaire Statistique 2013, 2015, 2016, 2018 de l'Entraide Nationale
- DTA
- Livrables
- Fiche d'identification
- Dossier de décaissement

Santé

- Suivi épidémiologique des fièvres éruptives rougeole et rubéole au Maroc 2008-2018, Université Mohamed V, 2019
- Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale 2018 (édition Mars 2020) (version Arabe)
- Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale (ENPSF 2018) (2ème édition)
- Enquête Nationale sur les Facteurs de Risque communs des Maladies Non Transmissibles 2017-2018
- Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale (ENPSF) - 2018 (rapport préliminaire)
- Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale (ENPSF) – 2018 (principaux indicateurs régionaux)
- Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale (ENPSF) – 2018 (Résumé des principaux indicateurs français)
- Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale (ENPSF) - 2018(Résumé des principaux indicateurs Arabe)
- Populations cibles des programmes de santé pour la période 2014-2024 : Note méthodologique / Fichier Excel (version rectifiée 10 mars 2017)
- Programme pour résultats d'amélioration de la santé primaire dans les zones rurales
- Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale (ENPSF-2011)
- Comptes Nationaux de la Santé Rapport 2015
- Comptes nationaux de la santé 2010
- DTA
- Fiche d'identification
- Dossier de décaissement

Protection Sociale

- Instrument Européen de Voisinage programme d'appui à la protection sociale, [Avenant 3](#)

- Instrument Européen de Voisinage programme d'appui à la protection sociale, [CF PS 2016](#)
- Audit des comptes du projet d'identification et de ciblage pour les programmes de protection sociale (prêt BIRD n°8718-MA), Exercice 2017, [World Bank Document](#)
- [Mapping de la protection sociale au Maroc.pdf](#), Chef du gouvernement - Royaume du Maroc, Nations Unies, UNICEF, 2015
- Ministère de la Solidarité, du Développement Social, de l'Égalité et de la Famille, Stratégie 4+4, <http://www.social.gov.ma/fr/rubrique/strat%C3%A9gie-du-p%C3%B4le-social> [16/06/2020].
- Élaboration d'une Vision pour une Politique Intégrée de la Protection Sociale, Février 2016
- Projet de vision pour une politique intégrée de protection sociale au Maroc, Nations-Unies Maroc, UNICEF, Avril 2016
- Le Programme Gouvernemental en application des dispositions de l'article 88 de la constitution, Avril 2017
- Politique Publique Intégrée de la Protection Sociale (PPIPS) 2020 – 2030
- Plan de Performance du MSDSEF du projet de la LOF 2019
- Rapport sur les Comptes Spéciaux du Trésor, Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2021
- Guide de la Programmation Budgétaire Triennale, Loi Organique des Finances (LOF)
- Bulletin Officiel du 17 mai 2018 no. 6674, Dahir no 1-18-25 du 25 rejev 1439 (12 avril 2018) portant promulgation de la loi no 65-15 relative aux établissements de protection sociale
- Dahir n° 1-06-154 du 30 chaoual 1427 (22 novembre 2006) portant promulgation de la loi n° 14-05 relative aux conditions d'ouverture et de gestion des établissements de protection sociale
- Décret n°2.15.40 du 20 février 2015, fixant le nombre des régions, leurs dénominations, leurs chefs-lieux ainsi que les préfectures et provinces qui les composent, publié au Bulletin Officiel n° 6340 du 05 mars 2015
- Protection sociale au Maroc : Revue, bilan et renforcement des systèmes de sécurité et d'assistance sociales, CESE, Avril 2018
- Projet de politique publique intégrée de la protection sociale 2020-2030, Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, Département des affaires générales et de la gouvernance, 2019
- DTA
- Livrables
- Fiche d'identification
- Dossier de décaissement

11.7 JUSTICE

- Article sur l'étude 2018 sur les besoins en justice et sur les niveaux de satisfaction des Marocains, par Institut d'innovation juridique de La Haye en partenariat avec le Club des magistrats du Maroc et l'Association ADALA « pour le droit à un procès équitable »: <https://fr.hespress.com/55180-hirak-nouvelles-revelations-de-hamid-el-mahdaoui.html>
- Réformer la justice à l'aune du statut avancé, Elabadila Chbihna Maaelaynine, <http://economia.ma/content/r%C3%A9former-la-justice-%C3%A0-l'aune-du-statut-avanc%C3%A9>
- Article du Magazine Eco Actu 2020 sur la digitalization de la justice Par Ali Ait Belhoucine, Juriste, <https://www.ecoactu.ma/justice-digitalisation/>

- Projet ONG Droits et Justice de “caravane de la justice” et observation/commentaires de procès. , <http://www.droitetjustice.org/acces-a-la-justice-2/>
- Article du magazine en ligne Le Brief.ma sur l’efficacité accrue de la justice (nombre de décisions/an/juge), en particulier en Cour de Cassation, <https://www.lebrief.ma/4406-un-bilan-positif-pour-la-justice-marocaine-en-2019>
- Résumé du rapport World Justice Project 2019, section sur le Maroc, <https://www.yabiladi.com/articles/details/75273/indice-l-etat-droit-maroc-toujours.html>
- Article Les Eco fin 2020 sur le rapport parlementaire sur le CSPJ, <https://leseco.ma/maroc/conseil-superieur-de-la-justice-quel-bilan.html>
- Report on the Independence of the judicial system, Part I: The independence of judges, Council of Europe, 16th of March 2010
- Report on European Standards as regards the independence of the judicial system, Part II: The prosecution service, Council of Europe, 3rd of January 2011
- MEMORANDUM sur la réforme du pouvoir judiciaire au Maroc, International Commission of Jurists, REMDH, FIDH, 2012
- Systèmes judiciaires européens, efficacité et qualité de la justice, études de la CEPEJ n26, 2016-2018
- Décret de promulgation de la loi organique n100-13 relative au Conseil supérieur du pouvoir judiciaire, 2016
- Rapport d’évaluation de la CEPEJ, Systèmes judiciaires européens, 2018-2020
- Rapport REMDH, Maroc, L’indépendance et l’impartialité du système judiciaire, 2008
- ICJ report Morocco access to justice for Women’s and girls’ for gender-based Violence, 2019
- Charte de la réforme du système judiciaire, Haute Instance du Dialogue national sur la réforme du système judiciaire du Royaume du Maroc, 2013
- Programmes d’investissement du Ministère de la justice et des libertés
- World Justice Project, Rule of Law in Morocco, Index – Press Release, 2020
- Commission Internationale des Juristes (CIJ) : Réformer le système judiciaire au Maroc, 2013. <https://www.icj.org/wp-content/uploads/2013/11/Resume-Reformer-le-systeme-judiciaire-au-Maroc-FRA.pdf> [12/06/2020].
- Human Rights Watch, divers rapports Maroc : <https://www.hrw.org/fr/middle-east/n-africa/morocco/western-sahara> [12/06/2020].
- Office Des Nations Unies Contre La Drogue Et Le Crime (ONUDC), État de l’application de la Convention des Nations Unies contre la corruption. Incrimination, détection et répression, et coopération internationale, Deuxième édition, 2017, https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2017/17-04680_F_ebook.pdf [16/06/2020].
- Royaume du Maroc, Constitution, 2011, <http://expertes.ma/skin/Constitution.pdf> [12/06/2020].
- Royaume du Maroc, Le plan d’action national en matière de démocratie et des droits de l’Homme (PANDDH) (2018-2021), https://didh.gov.ma/fr/planification-et-suivi/politiques_publicques/le-plan-d-action-national-en-matiere-de-democratie-et-des-droits-de-lhomme-2018-2021/ [16/06/2020].
- Royaume du Maroc / La Haute Instance du Dialogue National sur la Réforme du Système Judiciaire, Charte De La Réforme du Système Judiciaire (juillet 2013), <http://www.ism.ma/basic/web/pdf/charte/fr.pdf> [16/06/2020].
- Royaume du Maroc / Chef du Gouvernement / Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l’Administration, Stratégie nationale de lutte contre la corruption (2016), https://www.mmsp.gov.ma/uploads/file/Strategie%20Nationale%20de%20lutte%20Corruption_SNLCC_FR_2016.pdf [16/06/2020].

- Royaume du Maroc / Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération africaine et des Marocains résidant à l'étranger, chargée des Marocains résidant à l'étranger, Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA) (2014), <https://marocainsdumonde.gov.ma/strategie-nationale-dimmigration-et-dasile/> [16/06/2020].
- Royaume du Maroc / Conseil national des droits de l'Homme (CNDH), Rapport annuel (2014), https://cndh.org.ma/sites/default/files/cndh_-_discours_president_fr-19nov_1.pdf [16/06/2020].
- Ait laraik, Mustapha, La coopération euro-marocaine en matière de Justice Enjeux politiques et institutionnels, Mémoire de D.E.S.S en Droit des Organisations Internationales et Communautaires, Université Mohammed V, non daté. http://adala.justice.gov.ma/production/Etudes_Ouvrages/ar/Etudes/cooperationjudiciaireinter/etude%20sur%20la%20cooperation%20euromarocaine%20en%20justice.pdf [12/06/2020].
- Bendourou, Omar, La nouvelle Constitution marocaine du 29 juillet 2011, in : Revue française de droit constitutionnel 2012/3 (n° 91), p. 511-535. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-droit-constitutionnel-2012-3-page-511.htm> [12/06/2020].
- Bernoussi, Nadia, et Abderrahim El Maslouhi, Les chantiers de la « bonne justice ». Contraintes et renouveau de la politique judiciaire au Maroc, in : Revue française de droit constitutionnel 2012/3 (n° 91), p. 479-510. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-droit-constitutionnel-2012-3-page-479.htm> [12/06/2020].
- Idrissi-Qaitoni, Jaouad, La coopération judiciaire euro-marocaine : Le magistrat de liaison, 2013. <https://journals.openedition.org/anneemaghreb/1931> [12/06/2020].
- Cour des comptes marocaine, Programmes d'investissement du Ministère de la justice et des libertés : http://www.courdescomptes.ma/upload/_ftp/documents/Programmes%20investissement%20du%20Ministere%20de%20la%20justice%20et%20des%20libertes.pdf [12/06/2020].
- DTA
- Livrables
- Fiche d'identification
- Dossier de décaissement