

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

RÉSUMÉ ANALYTIQUE
Janvier 2022

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.

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

► *Une évaluation importante dans un contexte en pleine évolution.*

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. 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.

Cette évaluation a revêtu une importance particulière. Premièrement parce qu'elle a porté sur la modalité principale de mise en œuvre de la coopération entre le Maroc et l'UE. Deuxièmement, parce qu'elle concerne une période de réforme intense pour le Maroc suite à l'adoption d'une nouvelle Constitution en 2011. Enfin, parce que l'évaluation intervient à la charnière des cadres financiers pluriannuels 2014-2020 et 2021-2027 de l'UE et alors que le Maroc et l'UE sont en train de renouveler leur partenariat. L'ambition de l'évaluation a été de tirer les leçons de la période écoulée afin d'ouvrir la voie à une nouvelle génération de programmes qui permettront au Maroc et à l'UE de continuer leur rapprochement dans un contexte en pleine mutation marqué par une incertitude grandissante.

L'évaluation couvrait 17 programmes d'AB achevés ou en cours dans les secteurs :



L'évaluation a suivi l'approche méthodologique de l'OCDE/CAD pour les évaluations de l'aide budgétaire, la matrice d'évaluation comportant douze questions destinées à analyser l'évolution des politiques publiques marocaines soutenues par l'appui budgétaire de l'UE en mettant en évidence la contribution des programmes d'AB aux résultats et impacts observés. Menée de février 2020 à juin 2021, l'évaluation a dû faire face au contexte exceptionnel de la pandémie du COVID-19 qui a notamment empêché les visites de terrains remplacées par des entretiens en visio-conférence.

► *Un contexte macroéconomique stable durant la période évaluée remis en cause par la crise du COVID-19.*

Au cours de la période évaluée (2013-2021), l'économie marocaine a connu un taux de croissance stable tournant autour de 3% du PIB en légère diminution, cependant, par rapport aux années qui ont suivi la crise financière internationale de 2008. La croissance a été soutenue par une politique macroéconomique saine qui a permis de réduire progressivement le déficit des comptes publics et de maintenir une inflation faible. Elle a été favorisée également par d'importants investissements publics et privés dans les infrastructures économiques et sociales et les progrès accomplis dans l'ouverture commerciale du pays. Le commerce extérieur a, en effet, continué à croître au cours de la période évaluée générant un déficit commercial qui a contribué au solde négatif de la balance courante observé sur toute la période. La croissance économique n'a pas permis de réduire le chômage dont le taux tournant autour de 9% de la population active est resté quasiment constant. En revanche, la pauvreté a continué de décliner de manière générale mais avec des écarts importants entre régions. A l'instar d'autres pays, la crise du COVID-19 a fortement impacté l'économie marocaine et a créé de nouveaux défis pour le pays.

l'économie marocaine a connu un taux de croissance stable tournant autour
DE 3%
DU PIB
en légère diminution

► *Des programmes répondant aux objectifs et aux exigences du partenariat euro-marocain et bien inscrits dans le processus de réforme marocain...*

Le recours à l'appui budgétaire a été motivé par le désir de l'UE d'accompagner les réformes politiques, économiques et sociales d'envergure dans lesquelles le Maroc s'est engagé à la suite de l'adoption d'une nouvelle Constitution en 2011. L'important volume d'aide accordée et l'étendue des politiques appuyées a constitué un signal fort de l'engagement de l'UE auprès du Maroc et de la confiance placée dans la capacité de l'administration marocaine à mettre en œuvre son agenda de réformes. En fournissant un soutien financier et technique conséquent adossé à un dialogue sur les réformes appuyées, la modalité a répondu aux ambitions stratégiques du partenariat euro-marocain d'une manière que le déploiement d'assistances techniques isolées n'aurait pas permis. Le recours à la modalité était également justifié par une politique macroéconomique stable et le fort engagement des autorités marocaines sur les réformes visant à assurer une gestion saine des finances publiques et la transparence et le contrôle budgétaire. En outre, les programmes d'AB ont pu s'appuyer sur des stratégies sectorielles récemment adoptées qui ont permis un fort ancrage de la coopération dans le processus de réforme.



« L'important volume d'aide accordée et l'étendue des politiques appuyées a constitué un signal fort de l'engagement de l'UE auprès du Maroc.

► *...formant un ensemble cohérent au cœur de la coopération Maroc-UE...*

L'appui budgétaire a été la modalité privilégiée au cours de la période évaluée représentant l'essentiel de l'assistance de l'UE aux secteurs visés. Le budget total des programmes examinés s'élevait à 1,087 milliard d'euros dont 977,8 millions d'euros d'appui budgétaire et 109,2 millions d'euros d'aide complémentaire, représentant environ 74% des engagements financiers sur la période. L'appui budgétaire a été cohérent avec les autres programmes et instruments de l'UE, avec des appuis projets et des opérations de blending dont les objectifs ont recoupé les priorités de développement poursuivies par les programmes. De son côté, l'aide complémentaire accompagnant l'appui budgétaire a renforcé le processus de convergence réglementaire appuyé également par le programme « Réussir le Statut Avancé » de l'UE.

► *...dont l'approche consultative a contribué à mieux structurer l'offre d'assistance internationale.*

Les programmes d'AB ont été conçus et mis en œuvre en consultation avec les autres bailleurs de fonds en s'appuyant notamment sur des groupes thématiques regroupant l'essentiel des PTF intervenant dans les secteurs appuyés et que l'UE a contribué à mettre en place et à animer. Cette coordination a joué un rôle important dans la mise en cohérence des interventions des uns et des autres, en favorisant plutôt qu'en initiant une logique globale de soutien aux secteurs, mais en aboutissant rarement à des modes opératoires communs, en raison de différence de calendrier et de procédures internes souvent difficiles à concilier. Les programmes d'AB ont également favorisé une coopération étroite avec les PTF par le biais des conventions de délégation confiant la mise en œuvre d'une partie de l'aide complémentaire des programmes à des organisations internationales sélectionnées pour leur bonne connaissance des enjeux de réforme et des acteurs soutenus et pour leur ancrage dans le pays.

Le budget total des programmes examinés s'élevait
À 1,087
milliard d'euros

► *Un apport financier global non négligeable mais difficilement discernable au niveau sectoriel*

Les transferts financiers de l'appui budgétaire, représentant environ 2% des dépenses d'investissement du budget de l'État sur la période, ont amélioré dans leur globalité la marge de manœuvre budgétaire du gouvernement marocain, fournissant des ressources importantes pour la mise en œuvre des réformes. Toutefois, l'évaluation n'a pas identifié d'influence directe au niveau des budgets sectoriels qui sont le fruit d'un processus d'arbitrage sur lequel l'appui budgétaire n'a pas de prise. La diversité des sources de financement des politiques combinant des ressources budget et hors budget rend par ailleurs malaisée l'appréciation des augmentations budgétaires constatées dans certains secteurs. La participation à un programme d'appui budgétaire et l'apport financier, conséquent par rapport aux coûts des réformes, ont néanmoins pu contribuer à renforcer la crédibilité des politiques appuyées et favoriser une augmentation des ressources budgétaires disponibles pour les mettre en œuvre.

► *Les programmes d'AB ont suscité un dialogue nourri entre l'UE et l'administration marocaine qui a contribué à dynamiser les réformes.*

Un dialogue étroit entre l'UE et l'administration marocaine a été maintenu à toutes les étapes de mise en œuvre des programmes contribuant à stimuler les dynamiques de réforme et à faciliter le passage de la stratégie aux actions de mise en œuvre, un processus que la formulation des programmes a souvent accompagné de manière efficace et structurante en se situant toutefois davantage au niveau technique que stratégique. En outre, le dialogue politique n'a pas toujours bénéficié d'une formalisation suffisante et a pâti des difficultés traversées par les instances conjointes de l'AA durant une grande partie de la période évaluée qui ont empêché des synergies de se réaliser entre ces deux niveaux de dialogue. En revanche, l'appui budgétaire a permis à l'UE de maintenir vivants et ouverts les canaux d'échange sur les réformes avec l'administration marocaine pendant la période de gel des relations politiques entre l'UE et le Maroc entre 2015 et 2019.

► *L'appui budgétaire a renforcé les pratiques de dialogue au sein de l'administration marocaine qui reste cependant fort cloisonnée.*

Les instances de pilotage et de coordination mises en place par les programmes d'AB ont permis de réunir un cercle élargi des parties prenantes aux réformes et de favoriser un dialogue et des contacts plus étroits et plus intenses durant la mise en œuvre des programmes, remédiant partiellement aux faiblesses dans les processus de coordination interministérielle au sein de l'administration marocaine, laquelle reste caractérisée par un fort cloisonnement. En outre, certains programmes ont encouragé des démarches de collaboration entre l'administration et la société civile, contribuant aux efforts de l'UE pour une plus grande implication de cette dernière dans la définition, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques.

► *De même, l'appui budgétaire a eu un effet bénéfique sur les pratiques de suivi-évaluation au sein de l'administration même si des améliorations importantes sont encore nécessaires dans le pilotage des politiques publiques.*

Les programmes d'AB ont contribué à diffuser les bonnes pratiques en termes de suivi-évaluation à travers les matrices de performance et les activités de suivi qui ont fourni une grande richesse d'information sur l'état d'avancement des réformes soutenues. Néanmoins, les programmes n'ont pas encore pu s'appuyer sur un cadre et une pratique de suivi et d'évaluation nationaux solides, dont le Maroc a besoin, indépendamment des programmes, pour tirer les enseignements des mesures de réforme entreprises, pour évaluer et améliorer la mise en œuvre des stratégies sectorielles et pour orienter l'action publique future.



Les programmes d'AB ont contribué à diffuser les bonnes pratiques en termes de suivi-évaluation.

► *L'aide complémentaire des programmes a permis de renforcer la capacité d'exécution de l'administration mais son utilisation n'a pas toujours été optimale.*

Les programmes d'AB ont mis en œuvre un spectre complet d'aide complémentaire (assistance technique, jumelage, convention de délégation, subvention) avec des ressources en constante augmentation par rapport à la composante budgétaire, témoignant de l'attention accrue accordée au renforcement des capacités en tant que facteur de réussite des programmes et des réformes. L'évaluation a mis en lumière de nombreux exemples de la contribution des assistances techniques au déploiement des dispositifs de réforme et au renforcement des capacités d'exécution des ministères. Ces derniers ont souligné à maintes reprises que l'accompagnement technique rendu possible par l'aide complémentaire était, à leurs yeux, l'un des apports principaux des programmes. En revanche, la longueur et la lourdeur des procédures de mise en œuvre et les lenteurs occasionnelles dans la mobilisation des partenaires institutionnels marocains ont entraîné une sous-utilisation des enveloppes disponibles (les six programmes achevés ayant absorbé seulement 65% des fonds alloués à l'aide complémentaire) et un manque de synchronisation avec les apports financiers des programmes.

► *La combinaison des flux financiers, du dialogue politique et de l'aide complémentaire que seule la modalité d'appui budgétaire permet d'organiser de manière cohérente a fourni un accompagnement précieux aux processus de réforme se traduisant par des avancées observées dans tous les secteurs.*

Dans le domaine de **la gouvernance et la gestion des finances publiques**, l'appui budgétaire Hakama a contribué significativement à la diffusion de la culture de la LOF au sein de l'administration et à la production de savoirs et de savoir-faire améliorant l'efficacité d'ensemble du système administratif marocain et favorisant une meilleure prise en compte des résultats des politiques publiques, sans toutefois parvenir à améliorer la convergence des politiques sectorielles. Le programme a également favorisé un accroissement de la transparence budgétaire, qui reste cependant incomplète et appuyé des mesures de renforcement de l'efficacité du système fiscal qui a permis un accroissement significatif des recettes fiscales au cours de la période. Il faut noter que tous les programmes d'AB ont contribué à diffuser dans l'administration marocaine les principes et les outils de la gestion des politiques publiques axée sur les résultats, renforçant ainsi de manière transversale la réforme budgétaire appuyée par Hakama, notamment la préparation de Projets de Performance ministériels (PDP).

Dans le domaine de **la croissance et de la compétitivité**, les programmes Emploi-PME et PACC ont promu une approche globale au soutien des facteurs de croissance et de compétitivité, appuyant des mesures de réformes essentielles à la mise en œuvre des stratégies sectorielles, à des processus institutionnels (adoption du statut des autoentrepreneurs) et à des dispositifs divers, tels que la dématérialisation des procédures du commerce extérieur. Le programme PACC a favorisé un appui à un nombre non négligeable, mais relativement restreint de bénéficiaires (PME, start-ups, etc.). L'impact de ces programmes, 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. D'autre part, le vaste champ d'intervention a probablement réduit l'effet levier sur les résultats attendus.

Dans le domaine de **l'agriculture et de la forêt**, le programme AGRI II a contribué à l'atteinte de certains des objectifs du deuxième pilier du Plan Maroc Vert (PMV-P2) permettant, notamment, une progression de la diversification agricole et une présence accrue des Organisations Professionnelles dans la gouvernance des projets de promotion sociale et dans les activités génératrices de revenus. Le programme Conseil agricole a favorisé un accès accru des petits agriculteurs à un conseil de qualité même si la formation des conseillers agricoles reste insuffisante. Le programme Forêts a contribué à la sécurisation foncière du domaine forestier en encourageant une meilleure articulation des différentes composantes de la politique forestière.

Dans le domaine de **l'éducation**, le programme EDU II a contribué à améliorer l'accès au système éducatif et sa gouvernance, mais les réformes soutenues n'ont pas permis d'améliorer l'efficacité interne du secteur et de pallier les carences en termes de systèmes d'information pour le suivi des politiques. Le programme Formation Professionnelle (FP) s'est révélé efficace pour impulser et accompagner des changements qui prennent normalement de nombreuses années, même si le secteur continue de souffrir d'une fragmentation structurelle. Les programmes Alpha ont contribué à la réduction de l'analphabétisme, à l'accessibilité territoriale et à l'amélioration de la qualité de service. Cependant, le secteur ne dispose pas de données quantifiées annuelles sur l'insertion professionnelle des alphabétisés.

Dans le domaine de **la santé et de la protection sociale**, le dialogue soutenu et empreint de confiance instauré grâce aux programmes et la coordination qu'ils ont favorisée ont permis d'accompagner les réformes importantes réalisées durant la période. Le PASS II a contribué au renforcement de l'accès et de la qualité des soins de santé, en particulier ceux liés à la mère et à l'enfant. Les programmes PS et CMB III ont donné une impulsion déterminante

aux réformes créant un cadre propice à l'appui et à la coordination des apports de tous les partenaires, ce qui s'est traduit, notamment, par une augmentation du nombre d'adhérents à la couverture médicale de base. La promulgation de la nouvelle loi-cadre sur les PS en mars 2021, qui vise à remédier à la fragmentation du secteur, est une avancée importante pour l'efficacité des politiques à laquelle l'appui budgétaire a contribué.

Dans le domaine de la **justice**, l'appui budgétaire a nettement contribué à l'accélération de la mise en œuvre de la Charte de la justice dès sa phase de formulation et de négociation, puis au fil des décaissements. Bien en phase avec un document stratégique national équilibré, l'ensemble cohérent appui budgétaire-aide complémentaire a donné une impulsion aux réformes, accélérant la consolidation du cadre législatif, réglementaire et institutionnel, ce qui s'est traduit par une amélioration de l'efficacité de la justice, et de l'accès à la justice par les catégories les plus vulnérables. En revanche, l'appui budgétaire n'a pas été en mesure d'inciter à la transformation en profondeur des pratiques de justice tant du point de vue de l'interaction entre instances de gouvernance, qu'au niveau des pratiques quotidiennes des magistrats.

D'une manière transversale et conjointement avec deux appuis budgétaires genre mis en œuvre par l'UE, les programmes d'AB ont appuyé l'intégration de la **dimension genre** dans les politiques publiques, soutenant les efforts de réforme marocains à cet égard, avec les avancées les plus significatives constatées dans les secteurs sociaux.



“ Les programmes d'AB ont appuyé l'intégration de la dimension genre dans les politiques publiques, soutenant les efforts de réforme marocains à cet égard.”

► *Les résultats et les impacts observés ont cependant souvent été en-deçà des attentes des stratégies sectorielles ambitieuses et insuffisamment articulées entre elles.*

En se rapportant uniquement aux sept années de la période examinée, les résultats et les impacts des politiques sectorielles appuyées apparaissent en-deçà des objectifs fixés dans les stratégies. Cela reflète l'ambition parfois excessive de ces dernières avec des réformes plus complexes et prenant plus de temps à réaliser que ce qui avait été anticipé en raison d'un contexte économique qui s'est dégradé et des diverses résistances aux changements. De ce point de vue, des diagnostics plus rigoureux et une prise en compte plus réaliste des changements politico-institutionnels requis pour l'accomplissement des réformes auraient pu faciliter le rôle incitatif de l'appui budgétaire. En outre, la fragmentation et le manque d'intégration des politiques publiques ont réduit l'impact des programmes qui, à eux seuls ne peuvent pas assurer une coordination sectorielle et intersectorielle effective dont la responsabilité incombe en premier lieu aux autorités marocaines, avec comme conséquence également que l'appui budgétaire a parfois eu tendance à reproduire cette segmentation.

Dix recommandations pour un recours encore plus pertinent et efficace à l'appui budgétaire.

Sur la base des enseignements tirés de la période écoulée, l'évaluation formule dix recommandations pour améliorer l'utilisation de la modalité d'appui budgétaire dans le contexte renouvelé de la coopération Maroc-UE.

► Renforcer la gestion de l'aide budgétaire

1 Maintenir la modalité de l'appui budgétaire comme mécanisme de soutien aux réformes

Les atouts de la modalité d'appui budgétaire mis en évidence par l'évaluation plaident pour son maintien au cœur de la coopération UE-Maroc. En consultation avec le MEF, la DG NEAR et la DUE devraient sélectionner, en ciblant davantage que par le passé, les secteurs et les priorités de réforme pour lesquels la modalité d'appui budgétaire est la plus appropriée en maximisant les nouvelles opportunités de synergies entre les instruments de l'UE. En parallèle, l'UE pourrait envisager de recourir à des programmes d'AB pour soutenir la réalisation des objectifs du développement durable (Contrat ODD). Afin d'aligner l'appui budgétaire sur la programmation budgétaire triennale et de mieux accompagner les réformes dans la durée, il conviendrait d'envisager une meilleure articulation des programmes d'AB avec les PDP des secteurs appuyés et de concevoir une mise en œuvre par phase en deux périodes de trois ans, et réaliser un bilan d'étape à la fin de la première période.

2 Renforcer le dialogue sur les politiques publiques au niveau des programmes et son articulation avec le dialogue politique de l'AA et le Statut Avancé.

Afin de renforcer le dialogue sur les politiques sectorielles, il convient d'identifier les priorités et les modalités de dialogue à mettre en œuvre pour chaque programme de façon plus structurée et détaillée, notamment à travers un calendrier prévisionnel, des ordres du jour et des comptes-rendus détaillés avec un archivage systématique pour toutes les réunions officielles organisées dans le cadre des programmes. Il convient également de renforcer la dimension stratégique du dialogue sectoriel et son articulation avec le processus de convergence promu par l'Accord d'Association et le Statut Avancé.

3 Renforcer les synergies avec les autres PTF

Tirant profit des contacts étroits établis avec les principaux bailleurs de fonds, notamment à travers les Groupes Thématiques, il est recommandé d'envisager davantage de dispositifs communs entre PTF dans les secteurs considérés prioritaires, permettant une meilleure harmonisation des programmes respectifs, en commençant par le partage d'information et des diagnostics communs (mapping) débouchant à terme et si possible sur des missions d'identification et de formulation conjointes. Cette coopération plus étroite devrait se faire au cas par cas en priorisant les secteurs portant sur les enjeux clés pour le Maroc soutenus par de nombreux bailleurs de fonds et impliquant les États Membres de l'UE. Elle devrait rechercher des synergies plus grandes avec les IFI, notamment la BEI, en complétant l'appui au secteur par de programmes d'investissement dans le contexte de l'EFSD+. Enfin, les autorités marocaines devraient être encouragées à prendre une part plus grande dans la coordination des PTF de façon à mieux tirer profit de l'aide fournie et à susciter davantage de coordination et de synergies.



« Les atouts de la modalité d'appui budgétaire mis en évidence par l'évaluation plaident pour son maintien au cœur de la coopération UE-Maroc. »



Le renforcement des capacités en amont des programmes devrait concerner tous les ministères impliqués dans les programmes.

► Renforcer la préparation des programmes

4 Renforcer la formulation des programmes à travers des diagnostics plus poussés et un recours plus systématique à la théorie du changement

Il est recommandé d'encourager et de soutenir le Maroc dans le développement en amont des stratégies sectorielles de diagnostics plus systématiques fournissant une vue d'ensemble de l'état du secteur, avec des données statistiques plus robustes. Ces diagnostics permettraient de renforcer le cadre stratégique des politiques appuyées et faciliteraient les missions d'identification/formulation, ainsi que le choix d'indicateurs de performance davantage axés sur les résultats des politiques. Ils fourniraient au personnel de la DUE des informations pertinentes et actualisées dans leurs activités de dialogue sur les politiques publiques. La conception des programmes devrait également reposer une théorie du changement rigoureuse permettant de comprendre à quelles transformations politico-institutionnelles l'UE entend précisément contribuer dans chaque secteur, la hiérarchie entre ces transformations et leurs relations entre elles, ainsi que leur faisabilité en termes de conduite du changement.

5 Renforcer les capacités des parties prenantes en amont des programmes (pontage)

Il est suggéré d'envisager la mise en place d'une expertise technique long-terme effectuant un pontage entre l'identification/formulation et la mise en œuvre des programmes pour augmenter l'efficacité de ces derniers. Cette expertise devrait, notamment, appuyer l'administration marocaine dans le renforcement et l'opérationnalisation du cadre stratégique sectoriel dans lequel s'inscrit le programme d'appui budgétaire envisagé, y compris à travers la mise en place de mécanismes robustes de coordination et de suivi-évaluation des politiques publiques appuyées. Le renforcement des capacités en amont des programmes devrait concerner tous les ministères impliqués dans les programmes, y compris le MEF en tant que coordinateur national de l'appui budgétaire.

6 Prendre en compte les priorités pour d'éventuels nouveaux programmes d'AB dans les secteurs appuyés

Il convient de prendre en compte les priorités identifiées par l'évaluation dans la formulation d'éventuels nouveaux programmes d'AB dans les secteurs examinés. Les domaines identifiés peuvent faire l'objet d'autres modalités de mise en œuvre, le recours à l'appui budgétaire devant être priorisé pour appuyer les réformes nécessitant des changements législatifs et institutionnels d'importance. Aucun appui budgétaire spécifique n'est préconisé pour le secteur de la croissance et de la compétitivité, les besoins de ce secteur recoupant ceux du secteur de la gouvernance ou nécessitant l'intervention d'autres acteurs (IFI) et/ou d'autres instruments, notamment les opérations de blending (voir recommandation 3).

► *Renforcer la mise en œuvre des programmes*

7 Renforcer les capacités de suivi des politiques publiques et mieux articuler ce suivi avec le suivi-évaluation des AB

Il convient de renforcer les mécanismes et les capacités de suivi-évaluation de l'administration marocaine au-delà des programmes d'AB (à partir de la collecte et le traitement des données), afin de contribuer à une action publique plus efficace et plus transparente, y compris dans le déploiement de l'aide budgétaire de l'UE. Dans cette optique, des aides complémentaires pourraient être envisagées pour améliorer le suivi-évaluation dans le cadre de la budgétisation triennale, pour soutenir la réalisation d'évaluations finales indépendantes des politiques publiques appuyées et pour renforcer la production de statistiques fiables et actualisées sur les résultats et les impacts des politiques appuyées. Il est recommandé également d'établir une coopération avec les instituts de recherche et de statistique marocains pour donner accès aux missions de suivi et d'évaluation de l'UE à des données statistiques et des recherches récentes dans les secteurs appuyés. Il est également recommandé de renforcer à terme l'ancrage du suivi-évaluation des programmes dans celui des politiques publiques, comme une étape ultérieure vers un plus grand alignement de l'appui budgétaire sur la programmation budgétaire triennale (Recommandation 1).

8 Augmenter l'articulation et la synchronisation de l'aide complémentaire avec l'apport financier et le dialogue politique faisant partie de l'appui budgétaire

Il est recommandé de maintenir des enveloppes d'aide complémentaire conséquentes en relation avec les besoins des secteurs appuyés en favorisant une meilleure articulation et synchronisation des assistances techniques avec les autres composantes de l'AB de façon à accroître leur utilisation, leur efficacité et leur impact sur la réalisation des programmes.

9 Systématiser l'engagement de la société civile dans ses rôles de plaidoyer, de représentation et de surveillance dans tous les secteurs couverts par les AB

Il est suggéré de promouvoir davantage le rôle de la société civile dans la bonne gouvernance, le développement social et économique dans le cadre des AB, en s'appuyant sur les réalisations déjà accomplies dans la préparation des stratégies sectorielles. À cet effet, il est suggéré d'effectuer une cartographie complète de l'appui aux ONG par l'UE et les autres PTF dans tous les secteurs couverts par des appuis budgétaires et d'identifier les besoins éventuels d'aide complémentaire dans ce domaine. Il est également recommandé d'envisager, dans les secteurs où cela est possible, l'inclusion de cibles pour les décaissements, liées à la participation des ONG dans les processus de planification, de mise en œuvre et de budgétisation des réformes soutenues par les appuis budgétaires.

10 Renforcer les capacités de la Commission européenne dans la gestion des appuis budgétaires

Afin d'améliorer l'efficacité de la modalité, il est recommandé d'optimiser la gestion de l'appui budgétaire en renforçant les capacités et les pratiques de travail au sein de la DUE à travers des analyses de la charge de travail et des besoins en formation de son personnel, de rapprochement des pratiques de gestion interne, notamment dans l'organisation du dialogue sur les politiques sectorielles et de renforcement du système de gestion de l'information, notamment pour davantage uniformiser et faciliter l'archivage et l'accès à la documentation et à l'information. Il convient également d'analyser les façons de consolider le soutien apporté par les équipes thématiques pertinentes (anciens CoTE) et par l'équipe Appui budgétaire, notamment pour améliorer le ciblage des programmes et leur articulation avec les autres instruments de l'UE. (Recommandation 1.) et pour contribuer au renforcement du dialogue politique (Recommandation 2).



Il est suggéré de promouvoir davantage le rôle de la société civile dans la bonne gouvernance.

