

Evaluation des opérations d'appui budgétaire au Maroc

"FICHE CONTRADICTOIRE"

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non b) actions prises/à prendre
<p>Recommandation 1 (<i>liée aux conclusions 1, 2, 3, 8, 9, 10</i>) Les PTF devraient maintenir les appuis techniques de haut niveau au Gouvernement du Maroc en appui à la préparation des réformes et les renforcer pour l'accompagnement à la mise en œuvre des réformes.</p> <p><i>Ligne stratégique:</i> Appuyer le GdM stratégiquement dans la préparation et la mise en œuvre de ses réformes tout en favorisant son appropriation.</p> <p><i>Actions possibles:</i> Afin d'accompagner le Maroc dans le rapprochement des acquis de l'UE ou dans l'adoption de meilleures pratiques internationales, les PTF devraient systématiquement poursuivre l'assistance technique, les missions de conseil technique et les autres formes d'apports techniques (p. ex. jumelage) pour préparer la mise en place des réformes visant à favoriser l'atteinte de l'objectif de modernisation que le Maroc s'est fixé. Ils devraient également renforcer ces appuis techniques de nature stratégique dans l'accompagnement à la mise en œuvre des réformes pour aider à surmonter les facteurs bloquants.</p> <p>Si l'appui aux réformes prend la forme d'AB, l'accompagnement technique pourrait alors prendre la forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ d'un projet complémentaire au programme d'AB initié et géré par les ministères techniques concernés, ou ▪ de contributions financières à un fonds commun ou à une facilité de financement dont la gestion serait confiée à chaque ministère sectoriel concerné. 	<p>Accepté :</p> <p>- Multiplication des AT et des jumelages mis en œuvre pour accompagner la préparation des réformes et le rapprochement vers l'acquis de l'Union européenne: nombreuses AT et plus de 40 jumelages déjà mis en œuvre ou en cours au Maroc, et plus d'une cinquantaine de nouvelles opérations (bénéficiant à plus de 20 administrations marocaines) sous forme d'AT ou de jumelage devraient être lancées en 2016 et 2017.</p> <p>Remarques :</p> <p>Ceci était déjà en partie le cas lors de la phase d'évaluation et n'a pas été adéquatement pris en compte par l'évaluation. Cette évolution s'est accentuée depuis.</p> <p>Accepté</p> <p>- Parts croissantes des enveloppes d'accompagnement dans les conventions de financement AB. Ce ne sont plus des programmes AB mais bien des programmes d'appui sectoriel multi-instruments (AB, AT, Jumelages). Les Jumelages sont, désormais, non seulement financés par des programmes transversaux dédiés (P3A, RSA) mais également par des programmes sectoriels (Hakama, Energie, Justice, Santé, Genre, Protection sociale...). Ceci permet d'exploiter la valeur ajoutée de la complémentarité des instruments dans l'appui</p>

<p>Il est important de confier la gestion des appuis techniques aux ministères sectoriels afin de les rendre responsables du choix des assistances qu'ils requièrent et leur permettre de gérer eux-mêmes les priorités d'utilisation des enveloppes mises à leur disposition. Par ailleurs, dans le cas des projets, il est important qu'ils utilisent autant que possible les procédures budgétaires nationales (exécution, suivi, audit).</p>	<p>aux réformes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour le nouveau programme Croissance et Compétitivité de l'enveloppe 2015, une contribution (30 millions EUR) dans le cadre de la Facilité d'Investissement Voisinage (FIV) est prévue en plus d'une enveloppe de 10 millions EUR pour l'AT/Jumelages etc. <p>Remarques</p> <p>Confier la gestion des AT aux ministères sectoriels n'est pas toujours pertinent ni possible (en raison des contraintes de procédures), même si elle aurait l'avantage de réduire la charge de travail des PTF. En gestion centralisée, les ministères sont déjà associés à la gestion des AT. Dans de nombreux cas, comme le PGE (égalité H/F) et CMB III (Couverture médicale de base), les missions d'AT Court Termes sont mobilisées à la demande du ministère technique sur base de TdR rédigés par un AT Moyen Terme positionné au niveau du Secrétariat général du ministère technique. La gestion centralisée permet que les experts ne soient pas à la merci d'une gestion discrétionnaire de leurs prestations par l'administration bénéficiaire.</p>
<p>Recommandation 2 (<i>liée aux conclusions 1, 2, 7, 9</i>) Le GdM et les PTF devraient orienter le dialogue et les matrices des AB à un niveau plus stratégique.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Créer les conditions favorables à la tenue d'un dialogue entre le GdM et les PTF dans le cadre des AB de nature plus stratégique que technique.</p> <p><i>Actions possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclure dans les matrices des AB des indicateurs de résultat de mise en œuvre des politiques publiques pour nourrir la discussion relative à l'orientation des politiques et au succès (ou non) des Plans d'Action suivis. ▪ Il est par ailleurs possible d'inclure des indicateurs de processus dans les matrices, à condition que la discussion des avancées en termes de mesures de processus contenues dans les matrices de suivi des Plans d'Action sectoriels soit basée sur la considération des résultats de 	<p>Accepté</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dialogue stratégique favorisé par l'importance et la multiplicité des cadres de dialogue politique UE-Maroc (liés à la coopération et à la dimension politique du partenariat, comité et sous-comités d'association), et par l'implication régulière du CDD dans le dialogue politique sur les réformes. - Concentration croissante des AB sur des indicateurs d'impact depuis 2012, sans exclure la possibilité de mesures majeures de processus, de changement institutionnel ou réglementaire.

<p>développement atteints grâce à leur mise en œuvre. Leur utilisation en tant que déclencheurs devrait toutefois être fortement limitée (voir recommandation 3).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne plus cibler les AB, ni dans les matrices ni dans le dialogue sur les politiques, sur une stratégie sous-sectorielle, un programme, un groupe d'activités ou une zone géographique, mais les ancrer fermement au niveau sectoriel, même lorsque les politiques nationales ou plans d'action sont définis en termes sous-sectoriels. Dans ce dernier cas, l'AB devrait œuvrer, par le dialogue de politique l'accompagnant, à inciter les autorités à adopter une vision véritablement sectorielle et à élaborer une stratégie et un Plan d'actions à envergure sectorielle. 	<p>Accepté</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche plus largement sectorielle ou multisectorielle mise en œuvre dans différents programmes (Egalité H/F (PGE), RSA-Convergence réglementaire, Hakama, Justice, CMB, /Protection Sociale) <p>Remarques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une approche plus large peut également entraîner un risque de dispersion des efforts et des difficultés de suivi des conditions des déboursements, qui doivent être nécessairement précisément définies. - Approche thématique, multi sectorielles, impliquant de nombreuses administrations, mais entraînant d'importantes difficultés de coordination (et résistance) des administrations et une dilution des responsabilités. A contrario, si la thématique résulte d'une volonté politique forte du GdM, cela peut être à fort impact si l'on se donne le temps d'y travailler (CMB)
<p>Recommandation 3 (liée aux conclusions 8, 10 et 13) Les PTF devraient veiller à une meilleure prise en compte des contraintes des secteurs et du contexte politico-institutionnel de l'administration lors de la conception des programmes d'AB.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Formuler les programmes d'AB au regard du contexte pour permettre une meilleure efficacité des programmes.</p> <p><i>Actions possibles :</i> Pour les indicateurs de processus qui seraient retenus dans les matrices de décaissement, les PTF doivent veiller à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mieux appréhender le contexte politico-institutionnel et administratif dans lequel les réformes sont entreprises afin de prendre en compte les contraintes des ministères. ▪ limiter les conditionnalités concernant les mesures de processus à celles qui sont sous la responsabilité directe du ministère concerné. 	<p>Accepté</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des priorités nationales dans la programmation. - Analyse institutionnelle approfondie lors de la formulation/approbation de nouveaux programmes, en ligne avec notamment les lignes directrices de l'AB de 2012. - Développement des appuis techniques de renforcement institutionnel/organisationnel. - Dialogue régulier entre sections coopération et politique au sein de la Délégation pour une meilleure prise en compte des enjeux politiques/partisans. <p>Remarques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bien que les mesures d'impact pour les déboursements doivent être privilégiées, ne pas exclure totalement des mesures majeures de processus réglementaire /institutionnel/organisationnel, lorsque déterminantes pour la conduite des réformes et freinées pour des questions politiques. Cela relève précisément de la prise en compte de l'environnement politique/institutionnel/ administratif. - Le rapport d'évaluation reconnaît par ailleurs, parmi ses conclusions, la contribution importante des AB sur les changements législatifs,

	<p>règlementaires, institutionnels et organisationnels, ce qui suppose leur prise en compte.</p> <p>- La recommandation du rapport sur le fait de privilégier les conditionnalités sous la responsabilité du seul ministère concerné est en contradiction avec la recommandation (voir plus haut) d'une approche multisectorielle/inter-administrations.</p>
<p>Recommandation 4 (<i>liée aux conclusions 5, 6 et 10</i>) Les PTF devraient systématiquement mettre en place des dispositifs communs d'identification et de suivi tout au long de leur cycle de vie.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Favoriser les dispositifs communs pour l'ensemble des secteurs appuyés (et notamment dans les 'nouveaux secteurs' tels que l'agriculture) afin d'améliorer l'harmonisation et de baisser des coûts de transaction, aussi bien pour le GdM que pour les PTF.</p> <p><i>Actions possibles :</i> Ces dispositifs communs pourraient prendre la forme combinée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ missions d'identification et de suivi conjointes (y inclus aide-mémoires conjoints) ; ▪ matrices de suivi reflétant les priorités de l'ensemble du secteur et de calendriers de suivi conjoints ; et ▪ matrices de suivi comprenant un nombre restreint de déclencheurs communs (une vingtaine d'indicateurs de résultat par secteur tout au plus sur la durée de vie du programme) et menant à des décisions conjointes de décaissement synchronisées avec le cycle budgétaire. 	<p>Accepté en partie</p> <p>- De nombreux programmes coordonnés/conjoints (Education, Santé, CMB/Protection Sociale, Hakama) avec, pour certains, des missions d'identification communes, de suivi et matrice, en partie commune. Ceci était déjà en partie le cas lors de la phase d'évaluation et n'a pas été adéquatement pris en compte par l'évaluation. Cette évolution s'est accentuée depuis.</p> <p>Mais</p> <p>- Coordination également limitée par les différences de procédure et de calendrier institutionnels entre PTF. Ainsi que l'instrument « subventions » (AB de l'UE) qui permet une approche plus exigeante dans la définition des préalables et des cibles.</p> <p>- Problème de convergence entre PTF quant aux niveaux d'exigence (AB) compte tenu des outils financiers des différents bailleurs (Dons vs Prêts, etc.)</p>
<p>Recommandation 5 (<i>liée aux conclusions 2, 5 et 6</i>) Les ministères devraient activement coordonner les appuis (AB et autres), qu'ils soient sectoriels ou transversaux.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Favoriser l'appropriation des appuis par les autorités nationales et maximiser leurs synergies.</p> <p><i>Actions possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Gouvernement devrait, au plus haut niveau, prendre un rôle proactif 	<p>Accepté</p> <p>- Promotion de la coordination par le Gouvernement à travers des cadres de dialogue conjoints, présidés par les autorités nationales (secteurs de l'Eau, de l'Education, de la Convergence réglementaire, de la réforme de l'administration...).</p> <p>- En ce qui concerne la convergence réglementaire avec l'UE, la DUE a insisté sur l'établissement d'un Comité interministériel, présidé par le Chef du Gouvernement, pour mieux et activement coordonner les appuis.</p> <p>- La DUE appuie déjà la mise en place d'un tel dispositif dans le secteur de l'Education/Formation Professionnelle</p>

<p>dans la recherche d'harmonisation et de coordination des appuis des PTF (pourvoyeurs d'AB ou non) afin de favoriser les synergies potentielles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans le cas d'un AB sectoriel, la coordination devrait prioritairement être mise en place dans les secteurs nouvellement appuyés par plusieurs programmes d'AB (p. ex. agriculture et transports) ou ceux pour lesquels les mécanismes de coordination ne sont pas encore bien établis ou n'incluent que les PTF pourvoyeurs d'AB. Les mécanismes de coordination mis en place dans les secteurs de la santé et de l'éducation peuvent offrir des leçons utiles aux autres ministères. ▪ Dans le cas d'un AB transversal, il est tout d'abord primordial que le contexte administratif favorise les échanges entre les différents ministères. Au-delà de ce prérequis, un ministère pourrait prendre le rôle de « leader » sur la formulation et le suivi du programme pour veiller à une bonne coordination entre départements ministériels. 	
<p>Recommandation 6 (<i>liée aux conclusions 8, 11 et 13</i>) Les PTF devraient appuyer les processus visant à faire du budget un outil de mise en œuvre de la politique du Gouvernement.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Renforcer le processus national d'arbitrage budgétaire pour qu'il permette de traduire les priorités et les choix de politiques réalisés.</p> <p><i>Actions possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans la lignée de la réforme budgétaire en cours au Maroc, et notamment au regard de l'adoption par le Conseil des ministres de la LOF en janvier 2014 qui constitue une étape importante, le GdM devrait recourir à et utiliser la programmation à moyen terme -de type cadre macro-économique de moyen terme (CMMT), accompagné d'un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT)-. Cela lui permettrait de clarifier les choix sectoriels et faciliterait une allocation de ressources reflétant les priorités de politiques, et notamment le coût des mesures de réforme à mettre en œuvre. ▪ Les PTF devraient contribuer à renforcer le rôle du budget en (i) poursuivant les efforts de renforcement institutionnel et d'élaboration des outils de gestion (notamment CMMT et CDMT), (ii) en impliquant 	<p>Accepté / Actions déjà prises</p> <ul style="list-style-type: none"> -La réforme budgétaire est une préoccupation centrale de notre coopération compte tenu du nombre de programmes AB au Maroc. -La réforme de la LOF initiée sous l'impulsion et l'appui de l'UE (avec pour principaux objectifs de renforcer performance et transparence du système), et sa mise en œuvre aujourd'hui appuyée par le programme Hakama. - Une programmation budgétaire pluriannuelle (incluant CDMT) est soutenue au niveau global et dans différents secteurs. - Approfondissement de l'analyse de la condition générale Gestion des Finances Publiques dans le cadre de la mise en œuvre des AB. - Nouveau PEFA en cours. - Différents jumelages mis en œuvre au cours de ces dernières années ou prévus aux bénéficiaires de quasiment toutes les administrations financières et Institutions de contrôle (dont IGF, Direction du Budget, Douanes, Direction des Entreprises Publiques, Inspection Territoriale, Trésorerie Générale du Royaume, Direction Générale des Impôts et Cour des Comptes avec 2^{ème} jumelage en préparation) - Coopération UE sur réforme budgétaire pas limitée au pouvoir exécutif, mais également avec le Parlement et la Cour des Comptes. - Une assistance technique pour appuyer la budgétisation des politiques migratoires marocaines est prévue. C'est également vrai dans les différents

<p>les ministères sectoriels dans le dialogue sur les politiques à un niveau plus stratégique et (iii) en proposant aux ministères sectoriels de les appuyer dans la réalisation de revues de dépenses publiques.</p>	<p>programmes Santé ainsi que dans le programme d'appui à la Politique Forestière du Maroc</p> <p>Remarques</p> <p>- Amélioration du système budgétaire comme outil de mise en œuvre des politiques ne doit pas se limiter à CDMT (souvent un tropisme des PTF) mais doit être une approche globale du système, incluant nombreuses dimensions (intégrées dans la nouvelle LOF), dont refonte de la nomenclature du budget pour qu'elle s'organise par programmes, amélioration de la lisibilité du budget, réforme des contrôles, système de suivi et évaluation de la dépense, réforme de la comptabilité, accroissement des capacités et du rôle du Parlement dans le contrôle budgétaire...</p>
<p>Recommandation 7 (<i>liée aux conclusions 12, 13 et 15</i>) Les PTF devraient évoluer d'une coopération d'appui aux réformes vers une coopération d'appui à la mise en œuvre des politiques orientée sur les résultats et qui s'inscrive dans une programmation de moyen terme.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Permettre aux AB d'avoir un effet durable sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, et sur un développement pérenne. Promouvoir l'élaboration et la mise en œuvre des politiques fondées sur les preuves (<i>evidence based policy making</i>).</p> <p><i>Actions possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire évoluer les programmes d'AB d'un appui à un programme de réformes du gouvernement se focalisant sur une séquence de mesures de processus, à un appui visant l'atteinte des résultats ciblés par les politiques marocaines en : <ul style="list-style-type: none"> ○ Accordant une attention particulière aux effets des AB en termes de provision de services publics, en quantité suffisante et de qualité, à la population ; ○ Allongeant l'horizon temporel des AB : des programmes pluriannuels sont ainsi plus indiqués que des programmes 	<p>Accepté en partie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentration croissante des AB sur des indicateurs d'impact depuis 2012. - Objectifs d'équité au centre des réformes promues de la Couverture médicale, de la fiscalité et de la réforme budgétaire. - Approche de plus en plus stricte dans l'examen de la réalisation des mesures pour les déboursements/exigence de résultats, observable à travers notamment la baisse des niveaux des paiements. - Concentration croissante des AB (en particulier, Education, Alpha, Santé, CMB, Agriculture, Justice dans une certaine mesure...) sur des indicateurs d'impact ou de services rendus aux citoyens depuis 2012 - Un des trois axes du programme Hakama est spécifiquement dédié à l'amélioration de la qualité des services publics, appuyé à travers des mesures AB et un important appui technique. - Programmes (ou successions de différentes phases de programmes) d'AB UE s'inscrivent déjà dans le moyen terme. <p>Remarques</p> <p>Concernant les inégalités, leur maintien ne relève pas seulement de politiques sectorielles mais aussi de facteurs structurels (économiques, sociaux, institutionnels, géographiques, culturels) sur lesquels les AB ont un impact</p>

<p>annuels pour contribuer à l'atteinte d'objectifs de moyen-long terme ; et</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptant le cycle de vie des AB à celui des réformes appuyées. 	<p>indirect et seulement à moyen/long terme.</p> <p>La dernière proposition (adaptant le cycle de vie des AB à celui des réformes appuyées) devrait être retenue lors de la révision des nouvelles lignes directrices pour les AB.</p> <p>Dans une approche de coopération sectorielle à moyen terme, la structure d'un programme AB d'appui à la prise de décision d'une réforme pourrait être différente de celle relative à la mise en œuvre de la réforme et cela devrait être rendue possible par les lignes directrices des AB.</p>
<p>Recommandation 8 <i>(liée aux conclusions 2, 7, 9, 10, 11, 12, 13 et 15)</i></p> <p>Les décaissements des programmes d'AB devraient reposer sur une appréciation des résultats de développement atteints grâce à la mise en œuvre des politiques publiques dans un secteur plutôt que sur l'appréciation de la réalisation de mesures de politique dans un sous-secteur.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i></p> <p>Le GdM et les PTF devraient porter une attention plus forte sur les résultats de politiques publiques. Les décaissements des programmes d'AB pourraient servir de levier à cet effet.</p> <p><i>Actions possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les PTF pourraient soutenir, avant la mise en place de l'AB, l'élaboration de systèmes de suivi sectoriels permettant le suivi d'indicateurs de performance (c.à.d. des systèmes statistiques nationaux mesurant les résultats enregistrés au niveau de la population) (voir également recommandation 9). ▪ Les PTF et le GdM devraient favoriser le choix d'indicateurs de résultat comme déclencheur dans les matrices d'AB afin de permettre de suivre les avancées enregistrées par la politique nationale appuyée, et laisser aux autorités le choix des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par les orientations de politiques publiques. Il est possible de retenir des mesures de processus pour accompagner pas à pas un processus de réforme sensible, mais il est recommandé de ne pas utiliser 	<p>Accepté en partie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement du système de suivi de la performance/mesure de l'impact de la dépense est au centre de la stratégie de réforme de la LOF et de ses dispositions, soutenue par l'UE, avec un impact attendu sur la gestion publique, dans son ensemble, de manière transversale à l'ensemble des secteurs. Egalement, différentes AT au sein des programmes sectoriels d'AB visent le développement des systèmes de suivi et évaluation. - L'évaluation des politiques publiques fait également l'objet de différents appuis UE (en particulier, Jumelages) mis en œuvre, en cours ou à venir, avec l'IGF, la Cour des Comptes et le Parlement. <p>Ceci était déjà en partie le cas lors de la phase d'évaluation et n'a pas été adéquatement pris en compte par l'évaluation. Cette évolution s'est accentuée depuis.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentration croissante des AB sur des indicateurs d'impact depuis 2012. <p>Remarques</p> <p>Bien que les mesures d'impact pour les déboursments doivent être privilégiées, ne pas exclure totalement des mesures majeures de processus (réglementaire /institutionnel/organisationnel), lorsque déterminantes pour la conduite des réformes.</p>

<p>ces indicateurs comme déclencheurs de décaissement.</p>	<p>Cela exige une coordination préalable des PTF qui soit parfaite afin de ne pas payer les réformes mises en œuvre par d'autres PTF...</p>
<p>Recommandation 9 (<i>liée aux conclusions 5, 9, 12 et 14</i>) Les PTF devraient appuyer les autorités pour mettre en place ou renforcer les dispositifs de suivi des résultats auprès des populations concernées et des évaluations de politiques publiques.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Suivre les évolutions enregistrées au niveau des différents secteurs dans le pays et porter l'attention sur les résultats atteints par la mise en œuvre des politiques publiques afin de s'assurer que les réformes mises en œuvre produisent les effets attendus et atteignent les résultats escomptés.</p> <p><i>Actions possibles :</i> Les PTF devraient appuyer les départements ministériels dans le développement ou la consolidation de leurs dispositifs de suivi des résultats enregistrés par l'action publique. Ces dispositifs devraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ englober l'ensemble des actions d'un secteur et permettre d'évaluer les progrès réalisés au niveau du secteur. ▪ aller au-delà de la satisfaction des besoins d'information des PTF. Ainsi, l'identification des sources de vérification de l'atteinte des cibles des indicateurs de performances devrait être guidée par le souci constant d'œuvrer à la consolidation des systèmes internes de suivi afin de contribuer à l'amélioration de la gestion des programmes. ▪ être à l'origine d'un dialogue approfondi sur la durée entre le GdM et les PTF (de préférence par les représentants des agences sur place plutôt que par des experts externes), qui permettra d'avancer sur les dossiers difficiles et d'orienter les stratégies pour assurer leur adaptation aux développements conjoncturels tout en gardant le cap sur les objectifs sectoriels stratégiques (voir également recommandation 7 ci-dessus). <p>Plus généralement, la production de données de suivi des résultats permettra à l'ensemble des parties prenantes du secteur (niveaux central et déconcentré, société civile) de suivre les développements du secteur et de vérifier ainsi la performance des administrations publiques.</p>	<p>Accepté <i>Idem</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement du système de suivi de la performance/mesure de l'impact de la dépense au centre de la stratégie de réforme de la LOF et de ses dispositions, soutenue par l'UE, avec un impact attendu sur la gestion publique, dans son ensemble, de manière transversale à l'ensemble des secteurs. Egalement, différentes AT au sein des programmes sectoriels d'AB visant le développement des systèmes de suivi et évaluation. - L'évaluation des politiques publiques fait également l'objet de différents appuis UE (en particulier, Jumelages) mis en œuvre, en cours ou à venir, avec l'IGF (Inspection Générale des Finances), la Cour des Comptes et le Parlement. <p>Ceci était déjà en partie le cas lors de la phase d'évaluation et n'a pas été adéquatement pris en compte par l'évaluation. Cette évolution s'est accentuée depuis.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentration croissante des AB sur des indicateurs d'impact depuis 2012. - Certaines AT sont en cours pour consolider la base de données marocaines (AT HCP, AGRI II, Santé II) ou sont prévues (programme Formation Professionnelle). <p>Remarques Concernant l'évaluation des politiques publiques, une multitude d'administrations souhaitent assurer une mission d'évaluations des politiques publiques, mais laquelle est, à la fois, légitime/indépendante et possède les capacités nécessaires (IGF, Parlement, Cour des Comptes, etc.)</p>

<p>Recommandation 10 (<i>liée à la conclusion 9</i>) Les PTF devraient continuer à œuvrer pour appuyer les autorités dans leurs aspirations d'amélioration de la cohérence interne et de priorisation des politiques publiques. Pour cela, l'approche sectorielle devrait supplanter les fragmentations actuelles dans les secteurs.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Améliorer l'efficacité de l'aide par la recherche de complémentarités et de synergies entre les actions publiques dans les différents secteurs et au sein de chaque secteur entre les différentes directions ministérielles (cas de l'éducation ou de l'eau).</p> <p><i>Actions possibles :</i> Dans un contexte où le Gouvernement a pris conscience de l'importance de créer les conditions d'une meilleure convergence entre les politiques sectorielles, les PTF pourraient utilement accompagner ces efforts en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ positionnant leurs AB à un niveau réellement sectoriel (et non compartimenté en sous-secteurs) ; ▪ développant l'utilisation d'outils d'analyse sectorielle permettant une considération plus stratégique des enjeux et de la performance des secteurs ; et ▪ cherchant à mettre en œuvre un nombre accru de programmes transversaux, mouvement déjà entamé avec certains programmes tels que ceux appuyant l'équité du genre (UE) et Emploi-Compétence (BM). <p>→ Ces efforts à un niveau sectoriel et/ou thématique permettront d'identifier les complémentarités entre les actions du Gouvernement, les programmes les appuyant et les projets les accompagnant, et de créer de véritables synergies entre eux.</p> <p>Le Gouvernement devrait quant à lui responsabiliser les ministères pour élaborer des politiques réellement sectorielles en les accompagnant au niveau le plus élevé afin d'assurer une cohérence de l'ensemble de la politique gouvernementale et de chacune des politiques sectorielles et thématiques qui la compose.</p>	<p>Accepté Idem</p> <p>- Une approche plus largement sectorielle ou multisectorielle est mise en œuvre dans différents programmes (Genre, RSA-Convergence réglementaire, Hakama)</p> <p>Remarques</p> <p>- Une approche plus large peut également entraîner un risque de dispersion des efforts et des difficultés de suivi des conditions de déboursements, qui doivent être nécessairement précisément définies.</p> <p>- Une approche thématique, multi sectorielle, impliquant de nombreuses administrations, mais entraînant d'importantes difficultés de coordination des administrations et une dilution des responsabilités.</p>
--	--

Recommandation 11 (liée aux conclusions 1, 3, 4, 7, 8 et 9)

Le Gouvernement du Maroc et les PTF devraient accroître leur transparence et responsabilisation mutuelle : celles-ci concernent à la fois les apports financiers et la participation des citoyens et des parties prenantes aux processus de politique publique.

Ligne stratégique :

Accroître la transparence sur le choix des montants d'AB et sur la qualité de la dépense budgétaire et accroître la participation sociétale à l'action publique afin d'asseoir les bases d'une redevabilité des PTF et du Gouvernement vis-à-vis des citoyens et parlements des pays donateurs et du Maroc.

Actions possibles :

En ce qui concerne la transparence sur l'utilisation des enveloppes d'aide par les PTF et des AB reçus par le Maroc :

- Les PTF devraient justifier le choix des montants d'AB dans les documents de programmation même s'il est souvent difficile d'estimer le coût financier de mise en œuvre des réformes.
- Le Gouvernement devrait mettre en place un forum de dialogue permettant à l'ensemble des PTF octroyant des AB de participer à un dialogue macro-économique qui permette d'aborder les questions liées aux priorités générales de politique, à la performance macro-économique, ainsi qu'à l'espace budgétaire et son utilisation, afin que les PTF soient informés de la manière dont le budget est géré et des progrès enregistrés en matière d'efficacité de la dépense publique.

Pour que les politiques appuyées par les AB puissent obtenir les résultats escomptés, il est nécessaire que les citoyens et les acteurs de la vie publique puissent participer au processus de formulation et de suivi des politiques publiques. Ceci pourrait notamment se traduire par :

- Le renforcement du rôle du Parlement et de la société civile dans la formulation des politiques et le suivi de l'utilisation des ressources publiques (politique fiscale, politique budgétaire) ;
- Un appui des PTF au Gouvernement pour la mise en œuvre de ses engagements relatifs à l'évaluation de ses politiques publiques, qui pourrait se centrer sur : le développement d'outils d'évaluation, la

Remarques

Difficulté d'estimer les montants AB pour les réformes n'ayant pas un coût directement estimable (RSA-convergence réglementaire, Hakama-gouvernance) ou pouvant avoir davantage des coûts politiques, institutionnels ou organisationnels, pouvant même être dans certains cas une source de recettes publiques (fiscalité), avec un coût politique important. Valeur davantage estimée sur base d'une combinaison de coûts à la fois politique, institutionnel, ainsi que direct attendu.

Accepté

- Un dialogue macroéconomique existe avec l'UE dans le cadre du dialogue économique annuel.
- Dialogue régulier DUE-FMI
- Dialogue annuel PTF – GdM sur les questions macro-économiques.
- Programme Hakama (Gouvernance publique), couvrant réformes fiscales (TVA, IR, renforcement de l'administration fiscale, avec impact important sur les recettes) et budgétaire (réforme de la LOF, pour meilleure allocation et suivi de la performance de la dépense), avec implications macro et budgétaires.

Mais

Compétences pas disponibles localement pour tous les PTF.

Accepté

- Appui de l'UE à la loi d'accès à l'information et mesures de transparence budgétaire dans LOF et programme Hakama, dialogue politique régulier sur ces questions.
- Approfondissement de l'analyse de la condition générale, transparence dans le cadre de la mise en œuvre des AB.
- Activité du jumelage Parlement en cours en lien avec le contrôle des politiques budgétaire et fiscale par les parlementaires.
- Nouveau PEFA en cours.
- L'évaluation des politiques publiques fait également l'objet de différents appuis UE (en particulier, Jumelages) mis en œuvre, en cours ou à venir, avec l'IGF, la Cour des Comptes et le Parlement.

<p>préparation des évaluations (y inclus enquêtes), leur mise en œuvre, la communication sur les résultats et le débat public.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Une prise en compte systématique dans le dialogue sur les politiques entre les autorités et les PTF de la qualité des services publics et des impacts des politiques sur les populations.	
--	--