

**Cahiers de Recherche du LERES
N°3 - 2015**

**L'évaluation des politiques
publiques au Maroc
Etat des lieux et perspectives**

Anass Aboulaaguig

**B.P 3102 – Toulal Meknès
www.fsjes-umi-ac.ma**

L'évaluation des politiques publiques au Maroc état des lieux et perspectives

Anass Aboulaaguig*

* Thèse soutenue le 13 mars 2015 :

- Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Meknès.
- Centre d'Etudes Doctorales en Droit, Economie et Gestion.
- Laboratoire d'Etudes et de Recherches Economiques et Sociales.

Sommaire

Résumé	3
Introduction	4
I. Etat des lieux des pratiques évaluatives au Maroc	4
I.1. Faible ancrage de l'évaluation dans le processus des politiques publiques.....	4
I.2. Quelques tentatives d'introduction de l'évaluation dans les programmes publics	6
II. L'élargissement de l'usage et des fonctions de l'évaluation	8
III. Les principales possibilités d'institutionnalisation de l'évaluation au Maroc...	11
III.1. Des conditions essentielles pour toute tentative d'institutionnalisation.....	11
III.2. Le renforcement des dispositifs d'évaluation et de leur implication.....	13
Conclusion	16
Bibliographie	17

Résumé

L'évaluation des politiques et des programmes publics constitue aujourd'hui une composante essentielle pour toute initiative cherchant à améliorer leur efficacité, et dont les fonctions dépassent la simple dimension de reddition des comptes. Or, au Maroc, cette pratique reste très peu répandue étant donné la prégnance des contrôles classiques et de l'audit. C'est ainsi que le Maroc est appelé à renforcer le recours et l'utilisation de l'évaluation pour qu'elle devienne une démarche systématique au sein des institutions publiques, à travers notamment un dispositif institutionnel et juridique permettant son intégration dans le processus des politiques publiques.

Mots clés

Evaluation, politiques et programmes publics, institutionnalisation, efficacité.

Abstract

Evaluation of public policies and programs is an essential component to any initiative seeking to enhance their effectiveness, with functions that go beyond the simple dimension of accountability. In Morocco however, this practice is still uncommon, given the pervasiveness of conventional controls and auditing. Thus Morocco is expected to increase the use and utilization of evaluation so that it becomes a systematic approach within public institutions, particularly through institutional and legal frameworks which allows its integration into the process of public policies.

Key-words : Evaluation, Public policies and programs, institutionalization, effectiveness.

Introduction

L'évaluation des politiques publiques est une pratique très récente au Maroc. En effet, les premières évaluations suivant des approches scientifiques fondées remontent au milieu des années quatre-vingt-dix, effectuées surtout par les institutions internationales, notamment la Banque mondiale qui a procédé à une évaluation globale (plus précisément une méta-évaluation) dans plusieurs secteurs, à savoir l'éducation, la santé, la justice... et qui a permis de relever les grandes faiblesses structurelles dans ces systèmes.

Cette même période a été marquée par l'exigence des bailleurs de fonds internationaux de réaliser un suivi/évaluation ou des audits pour les projets financés dans le cadre de la coopération internationale et des partenariats avec les institutions internationales.

Ce n'est qu'au début du XXI^e siècle que les notions de l'efficacité et de l'efficience commencent à prendre place parmi les principales préoccupations des décideurs publics. L'action des autorités publiques n'est plus à l'abri du contrôle et de l'analyse approfondis. Au contraire, elle est appelée à s'inscrire dans un cadre de modernisation et d'efficacité faisant de l'évaluation une composante indispensable de son système.

I. Etat des lieux des pratiques évaluatives au Maroc

I.1. Faible ancrage de l'évaluation dans le processus des politiques publiques

L'évaluation des politiques et des programmes publics est une pratique récente au Maroc, car ce n'est qu'au début du 21^{ème} siècle que certaines instances gouvernementales marocaines, existantes ou nouvellement créées (départements ministériels, commissions conjointes, agences...), commencent à effectuer des évaluations sectorielles pour apprécier l'impact des interventions publiques dans le cadre de certains programmes spécifiques (C'est le cas par exemple de l'évaluation du programme de lutte contre les effets de la sécheresse, effectuée par des commissions conjointes de l'Inspection Général des Finances et de l'Inspection Générale de l'Administration Territoriale en 2002)

Du point de vue de A. BENCHEIKH, ex-président de l'Association Marocaine de l'Evaluation, la pratique de l'évaluation des politiques publiques au Maroc est, avant tout, liée à l'instauration des principes et fondements de la démocratie dans les systèmes

nationaux (BENCHEIKH, 2013), donnant plus d'intérêt essentiellement à cette question de « accountability » (rendre les comptes).

En 2003, un projet collectif et participatif d'étude, de réflexion et de débat sur le développement humain au Maroc a été initié par Sa Majesté le Roi Mohammed VI et dont l'un des principaux axes est de réaliser une évaluation rétrospective :

« Il nous appartient de faire du Jubilé de l'Indépendance un moment historique privilégié, et de marquer une pause pour évaluer les étapes franchies par notre pays durant un demi-siècle, en matière de développement humain, en faisant le point des succès, des difficultés, et des ambitions, et en tirant les enseignements des choix opérés durant cette période historique, et des grands tournants qui l'ont marquée » (Extrait du Discours Royal du 20 août 2003, à l'occasion du 50^e anniversaire de la Révolution du Roi et du peuple).

Cette initiative s'est basée sur la mobilisation d'une centaine de compétences et d'experts nationaux relevant de l'université, de l'administration et de la société civile. Pour autant, les études menées par les comités en charge du projet ne peuvent être assimilées à des évaluations scientifiques puisque la démarche suivie est plus « généraliste » car il s'agissait plus d'alimenter le débat public sur les politiques futures par une source d'enseignements des expériences réussies et des échecs du passé, dans le but d'aider les responsables dans la prise de décision.

En général, la culture de contrôle classique qui marque presque toutes les institutions publiques au Maroc constitue un facteur de blocage au développement de la pratique évaluative et même à son effectivité. Très spécifiquement, on assiste toujours à la prédominance des activités de contrôle administratif, financier et d'audit (HARAKAT, 2006), assurées par diverses instances gouvernementales et non gouvernementales, même si les textes qui régissent ces instances indiquent que l'évaluation fait partie de leurs activités, comme c'est le cas de l'Inspection générale des finances, l'Inspection générale de l'administration territoriale, la Cour des comptes et les Cours régionales des comptes. En fait, l'article 75 du Dahir n°1-02-124 du 1^{er} Rabii II 1423 portant promulgation de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières précise que la Cour des comptes « peut effectuer des missions d'évaluation des projets publics afin d'établir, sur la base des réalisations, dans quelle mesure les objectifs assignés à chaque projet ont été atteints, au regard des moyens mis en œuvre ».

Cette disposition, bien que significative aux yeux des responsables publics qui la considère comme traductrice d'une réelle volonté d'ancrer l'évaluation comme activité propre de la Cour des comptes, limite l'intervention de celle-ci, du point de vue théorique, à l'analyse à posteriori des projets et n'ouvre pas le champ de l'évaluation à toutes les étapes du processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques et des programmes publics. Autrement dit, dans l'état actuel des choses, les missions d'évaluation de cette institution sont beaucoup plus orientées vers l'étude de l'efficacité des projets, c'est-à-dire le degré de réalisation des objectifs, et non pas leur impact.

Dans la pratique, et comme l'a souligné S. MOURABIT, Rapporteur général de la Cour des comptes, l'expérience de cette institution en matière d'évaluation des politiques publiques s'articule généralement autour des trois axes du triangle de la performance (objectifs, moyens et résultats). Sa démarche repose donc sur une analyse coûts/bénéfices tout en mesurant les résultats, les écarts ainsi que les impacts économiques et sociaux. Toutefois, la Cour des comptes n'assure pas pleinement sa fonction d'évaluation à cause surtout du manque de ressources humaines qualifiées. D'ailleurs, l'effectif dont dispose cette institution ne permet même pas d'assurer ses missions essentielles de contrôle financier et budgétaire. De plus, son personnel ne dispose pas des connaissances et du savoir faire nécessaire pour mener à bien des missions d'évaluation.

L'exemple de la Cour des comptes montre clairement que même si la pratique évaluative est plus ou moins incorporée dans certaines composantes du paysage institutionnel marocain, ses activités restent plutôt éparses, non systémiques et souvent peu codifiées et scientifiques dans leur méthodologie. La place de l'évaluation dans le système de modernisation ou d'efficacité des politiques publiques n'est pas encore visible aux yeux de la majorité des décideurs publics ni confirmée par des lois et règlements (A l'exception de quelques dispositions réglementaires mais qui restent un peu générales et sans une incidence réelle sur les pratiques administratives).

I.2. Quelques tentatives d'introduction de l'évaluation dans les programmes publics

En l'absence d'une formalisation plus aboutie ou d'une institutionnalisation affirmée de la pratique évaluative, il faut souligner la multiplication des évaluations, surtout d'impact, menées suivant une démarche fondée, par quelques départements ministériels, agences ou autres organismes publics et semi-publics. C'est le cas, à titre

d'exemple, de l'évaluation d'impact du programme des transferts monétaires conditionnels, appelé « Tayssir », et de l'évaluation d'impact de la politique de formation continue sur la compétitivité, la productivité et les compétences des entreprises marocaines.

En effet, l'évaluation de l'impact de Tayssir a été basée sur un protocole expérimental entre 2008 et 2010 comparant, à partir d'une sélection aléatoire, 260 secteurs scolaires bénéficiaires avec 80 secteurs pris comme groupe de contrôle. L'expérimentation a permis d'identifier l'impact net du programme sur la réduction du taux d'abandon scolaire chez les secteurs traités, estimés à 7,4%, contre 3,2% dans les secteurs de contrôle. Autrement dit, le programme Tayssir a accéléré la réduction de la déperdition scolaire dans les 260 secteurs de plus de 57%.

Dans cette même perspective, la politique des contrats spéciaux de formation initiée par l'ex-Secrétariat d'Etat chargé de la formation professionnelle a fait l'objet d'une évaluation d'impact ayant pour objet de mesurer les effets de la politique sur les performances des entreprises marocaines ayant bénéficié de ses dispositifs. En procédant également à la comparaison de deux groupes d'entreprises au niveau de la région de Casablanca, entre autres 192 faisant parties du programme et 164 constituant le groupe de contrôle, l'évaluation a fait appel dans ce cas à un modèle économétrique en données de panel recueillies entre 2000 et 2003. Les principaux résultats de cette évaluation ont permis de confirmer, avec une certaine précision, l'impact positif des contrats spéciaux de formation sur la compétitivité des entreprises bénéficiaires (traduite par une amélioration de 12,7% de leurs chiffres d'affaires), mais qui varie selon le degré d'engagement de l'entreprise.

Il est clair, à partir de ces exemples, que le recours aux méthodes avancées d'évaluation des programmes publics est d'une grande utilité puisqu'elles permettent, comme c'est le cas de l'évaluation d'impact, de mesurer les effets de ceux-ci sur les différentes dimensions visées. Or l'usage de l'outil évaluative n'est pas encore instauré d'une manière systématique en tant que composante essentielle du processus des politiques publiques au Maroc. En outre, le pays doit, avant tout, stimuler la demande interne en termes d'évaluation des programmes publics en profitant surtout de ses multiples avantages qui ne sont pas encore mis en avant.

II. L'élargissement de l'usage et des fonctions de l'évaluation

A cause du retard qu'il affiche en matière d'évaluation des politiques et des programmes publics, le Maroc est appelé à multiplier ses efforts surtout dans le développement d'une culture d'évaluation et l'acquisition de connaissances et techniques indispensables pour les entités pouvant être chargées d'évaluer les politiques et programmes publics.

En effet, pour mieux cerner les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes dans le processus d'évaluation, il est indispensable de revisiter la fonction évaluative et ses principales variantes (rendre compte, gestion et apprentissage), en précisant, notamment les types de relations entre les intervenants. A cet effet, trois fonctions principales de l'évaluation sont à distinguer :

Tableau 1
Les trois fonctions de l'évaluation

Responsabilité	Fonction évaluative	Niveaux d'intégration	Types de reddition des comptes	Types de relations
Responsabilité politique	Fonction évaluative politique	Politiques publiques de développement	Reddition politique des comptes (political accountability)	« top-down » ↓
Responsabilité de l'implémentation et de la mise en œuvre	Fonction évaluative managériale	Management de l'action publique (administration publique, collectivités territoriales...)	Destinées aux responsables de la mise en œuvre	« project cycle » ⇒
Responsabilité sociale	Fonction évaluative sociale	Mise en débat public des produits de l'évaluation	Retour sur expérience : apprentissage et capitalisation	« bottom-up » ↑

Source : A. BENCHEIKH (2012)

Ces trois variantes de la fonction évaluative dans les systèmes de gestion publique nous rappelle, tout de même, les deux dimensions proposées par M. ALKIN dans son fameux arbre des théories de l'évaluation, à savoir l'enquête sociale (social Inquiry) et la reddition des comptes (Accountability and Control). En effet, il est question d'envisager la pratique évaluative au Maroc surtout dans sa dimension d'enquête scientifique sociale, qui constitue un champ très peu exploité malgré son importance vis-à-vis du citoyen. Vient en

deuxième lieu la dimension de reddition des comptes qui reste tout de même primordiale dans le système d'efficacité de l'action publique, et qui fait partie des missions de nombreuses institutions de contrôle de l'intervention publique (parlement, cours des comptes, inspections ministérielles...).

En revanche, l'amélioration des politiques publiques au Maroc ne peut être effectuée par la seule dimension de reddition des comptes. L'étude ou l'enquête scientifique et systématique reste le moyen le plus convenable pour une analyse approfondie des enjeux d'une action publique et ses implications sur le comportement des individus dans les différents contextes de sa mise en œuvre. C'est ce qui explique la complexité de cette dimension qui ne se limite pas aux analyses quantitatives simplistes basées sur la description des faits observés (ce que font généralement les institutions publiques dans les rapports annuels d'activité ou à l'issue d'un programme public). Au contraire, il s'agit de formuler des explications fondées et de mettre en lumière les liens de causalité entre les différentes composantes d'une politique donnée.

L'évaluation doit être, ainsi, considérée par les décideurs publics marocains comme l'occasion de faire le point sur les connaissances existantes, puisqu'elle fournit l'expertise nécessaire à la recherche d'une meilleure articulation entre les composantes d'une politique publique. C'est l'aspect managérial de l'évaluation qui se présente dans la démarche évaluative comme une alternative plus flexible par rapport aux modes un peu rigides d'audit et de contrôle de gestion favorisés jusque-là par l'administration publique marocaine.

Dans cette optique, la pratique évaluative au Maroc peut bénéficier des apports des deux principaux types d'approches scientifiques de l'évaluation : celles fondées sur les preuves et celles basées sur la théorie. Chacune de ces modalités peut être appliquée sous certaines conditions, mais il est possible d'envisager les deux dans une seule évaluation car elles sont souvent complémentaires. A l'instar de plusieurs pays comme les Etats-Unis, l'Australie, la Grande Bretagne et l'Allemagne, les méthodes fondées sur les preuves peuvent être, en fait, d'une grande utilité puisque les politiques publiques sont évaluées selon des essais ou des vérifications systématiques permettant de tester l'efficacité des actions avant leur implantation à grande échelle.

Cependant, les méthodes fondées sur les preuves ne sont pas toujours opportunes et il est question de faire appel aux approches basées sur la théorie, surtout lorsque la politique publique est formulée sous forme d'un processus de relations causales bien défini

et approuvé. L'évaluation dans ce cas teste la validité empirique de ces relations pour pouvoir confirmer la théorie de la politique publique.

L'usage des techniques d'évaluation économique est également très important dans un pays comme le Maroc dont les capacités de financement des politiques publiques sont très limitées. A cet effet, l'analyse coût-efficacité et l'analyse coûts-avantages peuvent être d'une grande utilité pour les décideurs publics puisqu'elles constituent l'outil privilégié d'analyse de l'efficacité d'une action publique, que ce soit durant la phase d'élaboration ou après la mise en œuvre de la politique. En effet, ces deux méthodes permettent d'apprécier le coût des changements apportés par l'intervention publique pour pouvoir juger les choix effectués dans la mise en œuvre de la politique. Dans cette optique, il est question de construire des indicateurs de référence pour chaque politique ou programme sectoriel afin de pouvoir comparer leur évolution dans le temps et par rapport aux différentes localités de mise en œuvre.

Toutes ces réflexions ne doivent pas négliger, toutefois, l'existence de certains facteurs purement politiques pouvant influencer l'action publique et qui ne peuvent pas être facilement pris en considération par la démarche évaluative. En fait, dans un pays comme le Maroc, il se peut que l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique publique soient liées à un jeu de pouvoirs fondé sur des agendas politiques plutôt que sur des agendas publics mettant l'intérêt des citoyens au centre de leurs préoccupations. En outre, la mise en œuvre des programmes publics peut être liée à des personnes spécifiques et non pas à des institutions ou à des procédures établies. Et donc le changement des responsables publics affectera les réalisations et la réussite des programmes. Dans ces deux cas de figure, toute évaluation qui n'intègre pas les implications de ces facteurs sur les réalisations, sera sans doute biaisée et n'aboutira pas à des résultats fiables sur l'impact réel de l'intervention publique.

Enfin, il faut noter que l'élargissement de l'usage des pratiques évaluatives ne peut se faire en dehors d'une initiative générale d'amélioration des systèmes de la gestion publique. Le développement de l'évaluation dans les pays les plus avancés aujourd'hui en la matière est lié surtout aux efforts de modernisation des systèmes qui ont encouragé l'augmentation de la demande en évaluation des politiques et programmes publics. La même tendance doit marquer l'évolution de l'évaluation au Maroc, qui est appelé à renforcer ses capacités techniques et à susciter l'intérêt des décideurs publics pour garantir l'extension de l'usage de cette pratique.

III. Les principales possibilités d'institutionnalisation de l'évaluation au Maroc

III.1. Des conditions essentielles pour toute tentative d'institutionnalisation

Aujourd'hui, le Maroc est encore dans ses premières phases de reconnaissance et de diffusion d'une culture d'évaluation dans le secteur public, notamment avec une première tentative récente d'institutionnalisation de l'évaluation comme activité principale du parlement (l'article 70 de la constitution marocaine de 2011 précise en effet que : le parlement exerce le pouvoir législatif. Il vote les lois, contrôle l'action du gouvernement et évalue les politiques publiques). Toutefois, il ne s'agit que du début d'un long processus dont il faut maîtriser les contours et même les rouages.

Il est clair que l'introduction de cette nouvelle activité au sein des institutions publiques marocaines existantes ne peut se faire d'une manière souple à cause de la dominance d'une culture de contrôle chez la majorité de ces institutions. Les expériences des pays les plus avancés démontrent que l'instauration des pratiques d'analyse des politiques publiques, dont l'évaluation, a nécessité un réel changement des mentalités, des visions et des attitudes. Un changement qui a pris, dans certains cas, beaucoup de temps avant d'aboutir à une reconnaissance élargie des apports de l'évaluation.

Dans cet esprit, P-J. ROGERS et J-M. OWEN (1999) ont identifié certaines conditions préalables qui forment le cadre logique de la conduite du changement essentiel pour s'assurer de la fluidité de l'adaptation des systèmes nationaux aux pratiques évaluatives. Ces préalables sont considérés par les deux auteurs dans une vision linéaire et mettent l'accent sur la nécessité de reconnaître le besoin pour un changement dans les activités des institutions et les comportements des acteurs (décideurs publics et citoyens notamment), avant de pouvoir construire une vision de ce changement de manière à s'assurer de l'adhésion de tous les acteurs de la société. ROGERS et OWEN précisent, de plus, qu'il existe un risque lié au « non-changement » qui n'implique pas seulement le développement de l'évaluation dans la société, mais aussi tous les aspects de modernisation de l'action publique.

Tableau 2
Les préalables de la conduite du changement nécessaire pour
l'institutionnalisation de l'évaluation

<p>Besoin pour le changement : il est important de reconnaître la nécessité du changement dans les activités des institutions et les comportements des acteurs (décideurs publics et citoyens), mais aussi reconnaître les risques liés au « non-changement » ;</p>
<p>Formulation d'une coalition de direction : il s'agit d'un groupe de personnalités influentes qui peuvent mener le changement ;</p>
<p>Création et communication de la vision : elle comprend les orientations et les intentions voulues de l'évaluation d'une manière générale ;</p>
<p>Renforcement des capacités des institutions : c'est le moment clé de la diffusion à grande échelle à travers la création de cellules spécifiques, la formation du personnel et la promotion des missions d'évaluation ;</p>
<p>Consolidation du changement : à travers l'établissement des plans d'action individuels (pour chaque institution) à court terme qui respectent les grandes orientations. Mais aussi la mise en place d'initiatives opportunes pour favoriser davantage la conduite du changement.</p>

Source : P-J ROEGRS et J-M. OWENS, (1999)

Alors que la démarche de développement de la pratique de l'évaluation semble être uniforme, cela n'a pas abouti dans la majorité des pays occidentaux à une institutionnalisation comparable, que ce soit par rapport à l'intensité et l'étendue des évaluations réalisées ou en termes de dispositifs institutionnels érigés. Au contraire, chaque système a connu une évolution particulière qui reste liée beaucoup plus aux conditions internes du pays. En revanche, ce sont trois éléments essentiels qui influencent le développement et la pérennité des pratiques d'évaluation dans un pays : les organisations, les règles et la communauté scientifique.

III.2. Le renforcement des dispositifs d'évaluation et de leur implication

Par rapport à l'organisation des dispositifs d'évaluation, l'ancrage institutionnel peut se faire sur trois niveaux qui tiennent compte essentiellement des acteurs à l'initiative de l'évaluation et des finalités assignées à ses activités (S. JACOB, 2004). En premier lieu, le parlement doit constituer le principal acteur de diffusion des pratiques évaluatives à cause de ses multiples prérogatives. De par sa fonction fondamentale, il est appelé à évaluer l'action gouvernementale, chose que le parlement marocain ne fait pas de manière formelle et scientifique. Encore plus, la loi en vigueur l'autorise à solliciter des entités comme la Cour des comptes pour des missions d'évaluation spécifiques. De même, lorsque le parlement vote une loi, il peut y insérer une clause évaluative afin de garantir sa réalisation.

Deuxièmement, le dispositif administratif se présente à la fois comme une forme d'opérationnalisation des pratiques évaluatives, mais aussi d'auto-évaluation (ou d'évaluation interne) des interventions publiques surtout celles liées à son champ d'intervention. C'est ainsi que l'instauration des pratiques évaluatives au sein des services administratifs présente une garantie de leur application quotidienne et permanente, et donc un effet d'entraînement pour les fonctionnaires de l'Etat.

A cet effet, l'évaluation externe ne peut être la seule voie de diffusion d'une culture d'évaluation au Maroc, surtout que les potentialités des dispositifs internes sont énormes. D'ailleurs, la majorité des départements ministériels dispose déjà de cellules dédiées aux études et suivis des programmes sectoriels. Par contre, l'institutionnalisation au niveau transversal de l'exécutif reste très faible et c'est là où les efforts doivent être concentrés, surtout en présence de plus en plus de politiques et programmes multisectoriels.

Le troisième niveau d'institutionnalisation de l'évaluation est structuré autour des organes spécialisés existants ou nouvellement créés. En principe, ce type d'institutions bénéficie d'une certaine assise et légitimité puisque la loi leur confère des fonctions d'évaluation. En particulier, la Cour des comptes marocaine et les inspections ministérielles, qui n'ont pas encore dépassé le stade d'apprentissage sur les pratiques évaluatives, sont les mieux placées pour effectuer des missions d'évaluation des politiques publiques. En revanche, les Hauts conseils nationaux et les Agences publiques peuvent assumer le rôle de commanditaire pour des missions d'évaluation d'actions spécifiques.

Il est à noter que le Maroc s'est lancé également dans la création d'organismes spécialisés dans l'évaluation des politiques sectorielles tout en renforçant le dispositif existant en insistant sur la nécessité de mener des évaluations d'une manière périodique, comme c'est le cas du Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification qui mène des évaluations environnementales notamment par rapport à la politique du gouvernement en matière de lutte contre la désertification.

L'Observatoire National du Développement Humain (ONDH), de sa part, qui a commencé ses activités en 2007, s'est engagé dans un processus d'évaluation de tous les aspects de la politique du gouvernement marocain visant le développement humain, dont l'Initiative Nationale pour le Développement Humain. Il s'agit d'une première au Maroc, car le décret de création de cette institution précise son rôle d'évaluateur puisqu'il est appelé «à analyser et à évaluer l'impact des programmes de développement humain mis en œuvre et à proposer des mesures et des actions qui concourent à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement humain, notamment dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain».

Sur le plan pratique, l'ONDH a mené une multitude d'études d'évaluation portant soit sur des programmes gouvernementaux dans leur globalité ou sur des aspects particuliers de ceux-ci. Cette deuxième catégorie comprend, à titre d'exemple, les études réalisées en partenariat avec l'université, notamment l'évaluation de l'approche participative en matière de gestion forestière dans la commune rurale de « Oued Ifrane », et l'étude sur les disparités d'accès à une éducation de base de qualité au niveau de la commune urbaine de Ouisslane et de la commune rurale de Dkhissa (préfecture de Meknès). La première étude vise le développement de référentiel méthodologique pour l'évaluation des approches participatives dans le domaine forestier à travers l'élaboration et le test d'une grille d'évaluation qui va permettre de mesurer l'effet de l'approche participative en matière de gestion forestière dans la commune en question.

D'autre part, il est question de signaler la nécessité de créer au Maroc une institution (sous forme de conseil national, ou haute commission gouvernementale...) qui doit assumer le rôle de locomotive et de coordination générale dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, à l'instar des Agences d'évaluation en Espagne (AEVAL) et au Mexique (CONEVAL), ou des Bureaux d'évaluation en Inde (IEO et PEO) et en Afrique du Sud (NEPF) ou encore du Conseil national de l'évaluation en France. Cette institution aura pour tâches également de proposer un plan global de développement

de la pratique évaluative et de s'assurer de l'engagement des acteurs publics pour sa réussite.

La validité des dispositifs organisationnels ne peut, cependant, se confirmer en l'absence d'un cadre réglementaire sain qui permet de stimuler le changement. L'adoption de lois qui exigent l'évaluation des programmes publics ou encore de dispositions relatives à l'obligation de publier les rapports d'audit et d'évaluation (comme c'est le cas en Suisse), peut constituer, dans un pays comme le Maroc, l'une des principales garanties de l'utilisation des approches d'évaluation par les institutions publiques.

Conclusion

A travers les mesures prises par certaines institutions gouvernementales, organismes indépendants et associations de la société civile, le Maroc s'est inscrit dans cette tendance internationale qui essaye de moderniser ses systèmes de gestion et d'introduire l'évaluation comme composante essentielle de tout processus d'intervention publique. Toutefois, le pays semble toujours accuser un retard marquant surtout qu'il n'existe pas encore d'acteurs forts porteurs de projets qui se mobilisent pour encourager le développement et le recours à l'évaluation dans le secteur public. Encore plus, et comme nous l'avons souligné, le développement de l'évaluation est, inéluctablement, une affaire de capitalisation de savoirs qui requiert du temps et de la volonté.

Sans doute le Maroc doit bénéficier des avancées réalisées par les pays pionniers dans ce domaine, en l'occurrence les Etats-Unis, le Canada, et même la France et le Mexique, mais il reste primordial d'adapter les méthodes et les outils importés de l'étranger et surtout de mettre en place des dispositifs formels et officiels, et de diffuser une culture de reddition des comptes et d'évaluation des actions publiques auprès des acteurs nationaux et locaux.

Bibliographie

- ALKIN M-C. ; Evaluation essentials : From A to Z ; Ed. The Guildford Press, New York, 2011.
- BENCHEIKH A. ; Présentation d'ouverture lors de la 6ème Conférence de l'Association Africaine d'Evaluation (AfrEA) ; du 9 au 13 janvier 2012 à Accra – Ghana.
- BENHASSINE N., DEVOTO F., DUFLO E., DUPAS P., POULIQUEN V. ; Turning a shove in to a Nudge ? A « Labeled Cash Transfer » for education ; Document publié par J-PAL, Avril 2014.
- HARAKAT M. ; Gouvernance, gestion publique et corruption ; Imprimerie El Maarif El Jadida, Rabat, 2006.
- La Fondation Européenne pour la Formation ; Les études d'évaluation d'impact et leurs implications sur la prise de décision politique, 2008.
- MOURABIT S. ; L'expérience de la Cour des comptes du Royaume du Maroc en matière d'évaluation des programmes et projets publics ; Présentation lors du « Regional Workshop on Public Policy Evaluation » organisé par l'OCDE, le 23-24 mars 2010 à Institut Supérieur d'Administration – Rabat.
- OWEN J-M, ROGERS P-J ; Program evaluation : forms and approaches ; Ed. SAGE Publications, London, 1999.
- PATTON M-Q. ; Utilization-focused evaluation (4th edition); Ed. SAGE Publications, Thousand Oaks, 2008.
- PERRET B. ; L'évaluation des politiques publiques ; Ed. La Découverte, Paris, 2008.
- SHADISH W-R., COOK T-D., LEVITON L-C. ; Foundations of program evaluation : Theories of practice ; Ed. SAGE Publications, Newbury Park, 1991.